

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Marika Järve

**JUHI NING MEESKONNA EMOTSIONAALSE  
INTELLIGENTSUSE SEOSSED TAJUTUD MEESKONNATÖÖ  
EFEKTIIVSUSEGA**

Magistritöö

HAPM18, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 778 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Marika Järve .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183788HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: jarvemarika@gmail.com

Juhendaja Tiiu Kamdron, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
ABSTRACT .....	6
SISSEJUHATUS.....	7
1. EMOTSIONAALNE INTELLIGENTSUS JA SELLE MUDELID .....	11
1.1. Emotsionaalse intelligentsuse mõiste ja selgitus.....	11
1.2. Juhi emotsionaalne intelligentsus.....	17
1.2.1. Emotsionaalse intelligentsuse teistega koos töötamise klaster.....	20
1.2.2. Emotsionaalse intelligentsuse kindlameelse juhtimise klaster .....	22
1.3. Meeskonna emotsionaalne intelligentsus .....	23
1.3.1. Individuaalne klaster .....	27
1.3.2. Meeskonna klaster.....	27
1.4. Juhi ja meeskonna emotsionaalse intelligentsuse seosed meeskonnatöö efektiivsusega .....	28
2. EMPIIRILINE UURING .....	33
2.1. Magistritöö eesmärk.....	33
2.2. Uurimismeetodi valik ja andmete kogumise protseduuri kirjeldus .....	34
2.3. Uuringu valimi kirjeldus .....	36
2.4. Küsimustiku sisereliaablus.....	38
2.5. Alaskaalade kirjeldav statistika ja grupikeskmiste võrdlus.....	40
2.5.1. Juhi emotsionaalne intelligentsus .....	41
2.5.2. Meeskonna emotsionaalne intelligentsus .....	41
2.5.3. Meeskonnatöö tajutud efektiivsus .....	42
2.6. Küsimustiku korrelatsioonianalüüsi tulemused.....	42
2.6.1. Juhi emotsionaalne intelligentsus.....	42
2.6.2. Meeskonna emotsionaalne intelligentsus .....	43
2.6.3. Meeskonnatöö tajutud efektiivsus .....	44
3. JÄRELDUSED JA ARUTELU .....	45
KOKKUVÕTE.....	50
SUMMARY .....	52
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	57
LISAD .....	65

Lisa 1. Väljavõte küsimustiku osadest .....	65
Lisa 2. Korrelatsioonianalüüsi tulemused .....	72
Lisa 3. Juhi meeskonnajuhiks olemise staaži ja haridustaseme seosed.....	73
Lisa 4. Lihtlitsents .....	74

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada emotsionaalse intelligentsuse seoseid tajutud meeskonnatöö efektiivsusega. Täpsemalt on autor seadnud eesmärgiks hinnata seoseid juhi individuaalse emotsionaalse intelligentsuse, meeskondliku emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse vahel ja seda kolme Eesti keskmisega suurusega ettevõtete näitel.

Uuringusse andsid oma panuse 110 uuritavat, kellest 30 olid meeskonna juhid. Autori põhiliseks eesmärgiks antud uurimuse läbiviimisel oli välja selgitada emotsionaalse intelligentsuse seoseid tajutud meeskonnatöö efektiivsusega. Täpsemalt soovis autor välja selgitada ja hinnata seoseid juhi individuaalse emotsionaalse intelligentsuse, meeskondliku emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse vahel. Teoreetilise osa toetuseks korraldas autor uuringu, milles kasutas kvantitatiivset lähenemist, mis toetub ankeetküsimustikule ning saadud tulemuste analüüsile. Tulemuste vaheliste seoste leidmiseks kasutati kirjeldavat statistikat.

Käesolev uurimustöö selgitas välja juhi emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonna emotsionaalse intelligentsuse seosed meeskonnatöö tajutud efektiivsusega ning aitas leida vastuseid püsitatud uuringüküsimustele. Analüüsi tulemuste põhjal selgus, et meeskonna emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse vahel ilmnes positiivne seos.

Saab tõdeda, et mitmed uuringus väljatulnud tulemused leidsid ka kinnitust varasemalt läbiviidud uuringu tulemuste näol, kuid esines ka vasturääkivusi.

Võtmesõnad: juhi emotsionaalne intelligentsus, meeskonna emotsionaalne intelligentsus, meeskonnatöö efektiivsus, rühmatasandi emotsionaalse pädevuse normid.

# ABSTRACT

## JUHI NING MEESKONNA EMOTSIONAALSE INTELLIGENTSUSE SEOSSED TAJUTUD MEESKONNATÖÖ EFEKTIIVSUSEGA MARIKA JÄRVE

The aim of this master's thesis is to find out the connections between emotional intelligence and perceived teamwork efficiency. More specifically, the author has set the goal to evaluate the relationships between the team manager's individual emotional intelligence, team emotional intelligence and the perceived efficiency of teamwork, on the example of three Estonian medium-sized companies.

110 subjects contributed to the study, 30 of whom were managers. The main goal of the author in conducting this study was to find out the connections between emotional intelligence and perceived teamwork effectiveness. More specifically, the author wanted to find out and evaluate the connections between the manager's individual emotional intelligence, team emotional intelligence and the perceived efficiency of teamwork. To support the theoretical part, the author conducted a study using a quantitative approach based on a questionnaire and an analysis of the results obtained. Descriptive statistics were used to find correlations between the results.

The present study explored the relationships between team manager's and team's emotional intelligence with perceived teamwork efficiency and helped to find answers to established research questions. The results of the analysis showed that there was a positive relationship between the team's emotional intelligence and the perceived efficiency of teamwork. It can be stated that several results of the study were also confirmed by the results of a previous study, but there were also inconsistencies.

Keywords: manager's emotional intelligence, team emotional intelligence, teamwork efficiency, group level emotional competence norms

## SISSEJUHATUS

Praeguses keerulises olukorras, kus üle maailma on kehtestatud eriolukord, on emotsionaalne intelligentsus järjest tähtsam komponent juhtimismaailmas. Kriisiolukorras on oluline, et juhtidel oleks olemas võimekus teadvustada ning kontrollida oma emotsioone nii iseenda kui ka meeskondade juhtimisel. See suurendab nii tööefektiivsust kui ka organisatsiooni majandusväljavaateid laiemalt. Kui juhi emotsionaalse intelligentsuse tase on madal, siis võivad suure tõenäosusega tekkida meeskonnatöös probleemid või konfliktid, mis omakorda viib alla töö tulemuslikkuse. Tavaolukorras võib see olla üks põhjustest, miks tööjõuvoolavus organisatsioonis kasvab.

Samuti muutub emotsionaalne intelligentsus pingelises ja kiires tööelus üha määravamaks ka meeskonnatöös. Emotsioonid on olemas kõigil inimestel. Märgatavalt erineb aga see, kuidas inimesed oma emotsioone kasutavad ja juhivad, või kuidas nad teiste inimeste emotsioonidega toime tulevad. Sellest, kui tõhusalt inimesed seda teevad, sõltub nende heaolu, tervis, töö kvaliteet ja tööga rahulolu. (Martins *et al.* 2010)

Emotsionaalse intelligentsuse arendamine omab olulist rolli tööelu kvaliteedi tõusule, aitab kaasa karjääri edendamisele ning mõjutab üleüldist edukust. Kõikidel ametikohtadel, kus on vaja inimestega suhelda on emotsionaalne intelligentsus oluline, ning mida juhtivamale ametikohale karjääriredelil inimene tõuseb, seda olulisemaks see omadus muutub. (Goleman 1995)

Juba üle paarkümne aasta on püüde moodustada ülihästi toimivaid meeskondi kui püha Graali otsimine (Goleman 1998). Efektiivselt toimivate meeskondade puhul on äärmiselt vajalik tasakaal intelligentsuse ja kogemuse vahel. Tõhusalt toimimiseks ei piisa vaid väga headest teadmistest või ainult kirglikkusest ja pürgimisest – need kõik peavad olema tasakaalus. Meeskonnas toimimine eeldab kõrget sotsiaalse intelligentsuse taset, suhete mõistmist ja oskust nendega toime tulla. (Goleman 1998)

Kui vahendame meeskonnale informatsiooni, olgu see kasvõi kõige tavalisem teave, leiavad emotsionaalsete varjundite jälgijad ettekandjate märke – hääletoon, sõnade valik, žestid jne, et kinni püüda mitmekihilisi sõnumeid, mis annavad informatsioonile emotsionaalse konteksti. Goleman

(1998) toob välja fakti, et meeskondade emotsionaalne intelligentsus on hea tulemuslikkuse saavutamise võti.

Selleks, et olla efektiivne, peavad meeskonnaliikmed mõistma ja väärtustama nii enda kui ka teiste professionaalseid rolle, tundma ära organisatsiooni kultuuri mõju meeskonnaliikmete individuaalsetes ja professionaalsetes erinevustes ning aktsepteerima grupi sees nii enda kui ka teiste käitumist. (Bandura 2009)

Juhi emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonna emotsionaalse intelligentsuse seost meeskonnatöö tajutud efektiivsusega pole autorile teadaolevalt varem Eestis otseselt uuritud. On uuritud meeskonna efektiivsuse seost juhtimisstiilidega, nagu ka emotsionaalse intelligentsuse seost töörahuloluga ja tööstressiga. Need on ka ajenditeks, miks soovib autor konkreetset teemat lähemalt uurida.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada emotsionaalse intelligentsuse seoseid meeskonnatöö tajutud efektiivsusega. Täpsemalt on autor seadnud eesmärgiks hinnata seoseid juhi individuaalse emotsionaalse intelligentsuse, meeskondliku emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse vahel Eesti keskmise suurusega ettevõtete näitel.

Kuigi on välja toodud, et inimese emotsionaalne intelligentsus on tema töös oluline muutuja, ei ole selle otsest mõju meeskonnatöö tajutud efektiivsusele varem väga palju hinnatud. Siinne uuring aitab kaasa meeskonna emotsionaalse intelligentsuse valdkonna seoste paremale mõistmisele, pakkudes paremat arusaamist rühmatasandi emotsionaalsete pädevusnormide tekkimise olukorrast ja sellest, mis mõjutab nende tekkimist. Varem on uurijad toonud välja, et meeskonnajuhi emotsionaalne intelligentsus mõjutab juhi töötulemusi, kuid käesolev uuring toob välja, kuidas seostub meeskonnajuhi ja meeskonna emotsionaalne intelligentsus meeskonnatöö tajutud efektiivsusega.

Autor on teooriast tulenevalt püstitanud magistritöö raames järgmised uurimisküsimused:

- ✓ Millised seosed on juhi emotsionaalse intelligentsuse ning meeskonnajuhiks olemise staaži ja haridustaseme vahel?
- ✓ Millised seosed on juhi emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse vahel?



- ✓ Millised seosed on meeskonna emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse vahel?
- ✓ Millised seosed on juhi emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonna emotsionaalse intelligentsuse vahel?

Magistritöö uurimisobjektiks on kolm Eestis tegutsevat keskmise suurusega ettevõtet. Valimi moodustasid uurimisobjektiks olevate ettevõtete meeskonnajuhid ja -liikmed. Käesolevas uurimistöös kasutas autor kvantitatiivse uurimisviisi meetodit – ankeetküsimustikku. Küsimustiku osa „Juhi enesehinnang emotsionaalse ja sotsiaalse pädevuse kohta“ koosnes 33 küsimusest. Küsimustiku osa „Rühmatasandi emotsionaalse pädevuse normid“ koosnes 32 küsimusest ning „Meeskonnatöö efektiivsuse hindamise“ osa koosnes viiest küsimusest. Seoste leidmiseks kasutas autor kirjeldavat statistikat.

Magistritöö esimeses osas annab autor ülevaate emotsionaalsest intelligentsusest ja loodud mudelitest. Esmalt selgitab autor mõistet ja toob välja emotsionaalse intelligentsuse kujunemise läbi ajaloo. Siis tutvustab autor juhi emotsionaalse intelligentsuse klastreid ja meeskonna rühmatasandi emotsionaalse pädevuse norme. Samuti toob autor välja eri teadlaste teoreetilised lähenemised sellele, kuidas on nii juhi kui ka meeskonna emotsionaalne intelligentsus seotud töö efektiivsusega.

Teises peatükis kirjeldab autor magistritöös kasutatavat uurimismetoodikat. Autor püstatab uuringu eesmärgi, selgitab valimi moodustamise kriteeriume ning kirjeldab valimi suurust ja koosseisu. Autor toob välja detailselt uurimisprotsessi põhimõtted ja kasutatud meetodid.

Kolmandas peatükis analüüsib autor uuringu tulemusi. Autor toob välja empiirilise uuringu tulemused, kirjeldades seoseid juhi emotsionaalset intelligentsuse, meeskonna emotsionaalse intelligentsuse kui ka meeskonnatöö tajutud efektiivsuse vahel. Seejärel analüüsitakse kirjeldava statistika abil tõestatud seoseid muutujate vahel ning seostatakse uuringu tulemused teoreetiliste käsitlustega. Samuti toob autor välja järeldused ning oma ettepanekud, kuidas rakendada emotsionaalset intelligentsust nii juhi kui ka meeskonnaliikmete puhul, et parandada meeskonnatöö tajutud efektiivsust.



# 1. EMOTSIONAALNE INTELLIGENTSUS JA SELLE MUDELID

## 1.1. Emotsionaalse intelligentsuse mõiste ja selgitus

Emotsionaalse intelligentsuse määratlusi on peaaegu sama palju kui emotsionaalse intelligentsuse uurijaid ning teadlased jätkavad olemasolevate määratluste täiustamise võimaluste uurimist. Kuigi 1990. aastatel tõusis emotsionaalse intelligentsuse (edaspidi EI) mõiste populaarsus, ulatub selle päritolu kaugesse ajalukku. Mõiste „sotsiaalne intelligentsus“ võttis esimest korda kasutusele Thorndike (1920) ja hiljem laiendas seda Goleman (1995, 1998). Thorndike (1920) määratles sotsiaalse intelligentsuse oskusena, ehk võimena mõista ning juhtida mehi ja naisi, poisse ja tüdrukuid inimsuhetes targale käitumisele (Law *et al.* 2008, 52). (Oosten 2013)

Emotsionaalne intelligentsuse mõiste kerkis üles 1990ndatel võimel põhineva konstruktsioonina, mis on analoogne üldise abstraktse intelligentsusega. Viimase kolme aastakümne jooksul on aga tekkinud veel kaks kontseptuaalselt eraldiseisvat EI vormi, mida sageli nimetatakse „omadusel põhinev EI“ ja „segamudel EI“, koos suure hulga psühhomeetrisiliste vahenditega, mis on loodud nende vormide mõõtmiseks. Nüüdseks on välja töötatud üle 30 erineva EI laialdaselt kasutatava mõõdiku. Ehkki EI valdkonnas on EI tüüpide ja nende vastavate mõõtmete osas teatav selgus, seisavad valdkonnavälised isikud silmitsi keeruka EI kirjandusega, kattuva terminoloogia ja mitmete erinevate mõõtmismeetoditega. (O'Connor *et al.* 2019)

On selge, et emotsioonid on osa meist ja seega seotud lisaks kõigele ka meie igapäevatööga. Enamik töökeskkonnas aset leidvaid tegevusi kutsuvad esile emotsioone. Need emotsioonid on erinevad, näiteks inimesed rõõmustavad, vihastavad, on pettunud või õnnelikud. Kõik need tunded võivad ilmneda ühe tööpäeva jooksul ning samuti ühe või mitme tööülesande täitmisel. Inimesed tekitavad ja õhutavad emotsioone töökohal (Rafaeli, Worline 2001). Samal ajal on emotsioonid need, mis seovad inividid üksteisega ja mis seovad neid ka organisatsiooniga (Rafaeli, Worline 2001, 110).

Emotsionaalse intelligentsuse teooria on üks peamisi vahendeid emotsioonide mõistmiseks organisatsioonides (Gabriel, Griffiths 2002). EI üks põhiargumente on see, et inimese emotsioonid ei mõjuta mitte ainult üksikisikut, vaid ka neid, kes teda ümbritsevad. Samal ajal on emotsioonid, mida

üksikisikud kogu päeva jooksul kogevad, lahutamatu seotud teiste inimeste ja sotsiaalsete keskkondadega, kusjuures üks võimsamatest neist on organisatsiooni töö kontekst. (Rafaeli, Worline 2001, 95)

Esimestena eristasid emotsionaalset intelligentsust kui vaimset võimekust ning iseloomuomadusi Salovey ja Mayer (1990, 185), kes kirjeldasid EI-d kui „oskuseid, mis eeldatavasti mõjutavad iseenda ja teiste emotsioonide äratundmist ja väljendamist“. Salovey ja Mayer väitsid, et emotsionaalne intelligentsus on vaimne võime ning seega on seda võimalik mõõta ja arendada. Emotsionaalseks intelligentsuseks nimetatakse Salovey ja Mayer väidete põhjal seda, kui tarkade otsuste tegemisel ja probleemide lahendamisel kasutatakse nii tundeid ja mõtteid, kui ka intuitsiooni ja loogikat. Nemad jagasid vaimsed võimed nelja valdkonda: emotsioonide tajumine, emotsioonide kasutamine, emotsioonidest arusaamine ja emotsioonide juhtimine.

Salovey ja Mayer (1990) mõtlesid algselt välja kontseptsiooni ja löid mõiste emotsionaalne intelligentsus, mis tuletati Gardneri (1983) mitme intelligentsuse teooriast. Salovey ja Mayer (1990) kasutasid seda alusena emotsionaalse intelligentsuse määramisel, mida nad defineerivad kui „võimet oma tegevust jälgida, reguleerida enda ja teiste tundeid ning kasutada oma tundeid mõtlemise ja tegevuse suunamiseks“. See määratlus eristab viit peamist valdkonda: emotsioonide tundmine, emotsioonide juhtimine, motiveerimine, iseenda tunnetamine, teiste emotsioonide äratundmine ja suhete käsitlemine. (Luca, Tarricone 2001)

Varem korraldatud uuringu põhjal töötasid Mayer ja Salovey (1997) välja neljajarulise emotsionaalse intelligentsuse mudeli. Mudeli järgi on EI mitmedimensiooniline kooslus, milles iga osa toetab teiste harude arengut. Mudelis on esitatud järgmised võimed:

- ✓ emotsioonide täpne tajumine;
- ✓ emotsioonide tekitamine ja kättesaadavus mõttetöö soodustamiseks;
- ✓ emotsioonide ning emotsionaalsete teadmiste teadvustamine ja mõistmine;
- ✓ emotsioonide peegeldav reguleerimine emotsionaalse ja intellektuaalse arengu huvides.

Iga eelpool väljatoodud haruga kaasneb ka baasoskustest rafineeritumate võimete arenemine (Mayer, Salovey 1997).

Esimene haru ehk emotsioonide täpne tajumine sisaldab emotsioonide tajumist, sealhulgas emotsiooni mitteverbaalset tajumist näoilmes, hääletoonis ja suhtlusviisis. Selle alla kuulub võime ära tunda üksteise emotsioone näoilmes ja kehaasendis (Mayer *et al.* 2004). Osa eneseteadlikkusest on täpselt väljendada teistele oma emotsioone ja emotsionaalseid vajadusi. Teine haru tähendab emotsioonide kasutamist mõttetöö soodustamiseks. See viitab ka isiku oskusele kasutada emotsioone, kui prioriteet on mõtlemisel. See võimaldab isikul keskenduda olulisele informatsioonile, mis selgitab, miks mingis olukorras tuntakse mingeid emotsioone (Jordan, Troth 2004). Izard (2001) väidab, et emotsioonide ja mõtlemise vahelist seost saab kasutada, et suunata individuaalset planeerimist. Kolmas haru tähendab emotsioonide mõistmist nende analüüsimise kaudu, emotsioonide kulgemise ennustamist ja nende väljundist arusaamist. Isiku emotsioonide mõistmise oskus on otseselt seotud keele ja mõttetöö arenguga (Mayer *et al.* 2004). Mayeri ja Salovey mudeli neljas haru on seotud iseloomuomadustega (Mayer *et al.* 2004). See hõlmab emotsioonide juhtimist vastavalt isiku teadmistele ja eneseteadlikkusele ning temale olulistele asjadele. Neljas haru võib enda alla võtta ka emotsioonidega ning neid tekitanud olukordadega toimetulekut.

Reuven Bar-On esitles oma emotsionaalse intelligentsuse mudelit 1996. aastal. Selles mudelis olid välja toodud punktid emotsionaalse intelligentsuse hindamiseks. Bar-On'i teooria järgi sisaldab emotsionaalne intelligentsus viit dimensiooni: intrapersonaalsus, interpersonaalsus, kohanemisvõime, stressi juhtimine ja üldine meeleolu. Kontseptsiooni alusel välja arendatud test koosneb viiest üldosast ning 15 alaosast. Bar-On määratleb EI-d kui mittekognitiivseid võimeid, oskuseid ja kompetentse. Need mõjutavad seda, kuidas tuleb inimene toime keskkonna nõudmistega ja pingetega.

Bar-On'i mudeli viis dimensiooni on järgmised:

- ✓ isiksusesisene emotsionaalne intelligentsus, mis võtab kokku isiku emotsionaalse intelligentsuse ning hõlmab eneseteadlikkust, iseseisvust ja minapilti;
- ✓ isikutevaheline emotsionaalne intelligentsus, mis hõlmab empaatiavõimet ja sotsiaalset vastutustunnet;
- ✓ kohanemisvõime emotsionaalne intelligentsus, sealhulgas probleemide lahendamise oskused;
- ✓ stressijuhtimise emotsionaalne intelligentsus;
- ✓ üldise meeleolu emotsionaalne intelligentsus, mis hõlmab optimismi ja pessimismi.

Neid omadusi hinnatakse enesehindamise mõõtevahenditega. Seega võivad Bar-On'i ja teised iseloomul põhinevad mudelid hinnata ka muid omadusi, mitte ainult emotsionaalset intelligentsust (Bar-on, 2000; Mayer *et al.* 2004).

Emotsionaalne intelligentsuse mõiste levis massidesse eelkõige tänu Golemani (1995, 1998a, 1998b) ja Golemani *et al.* (2002) arvukatele kirjutistele. Goleman uuris emotsionaalse intelligentsuse selgitamiseks neuroloogiat ning väitis, et emotsionaalsed funktsioonid arenevad koos ajutüvega. Oma varasemas mudelis tuvastas Goleman emotsionaalse intelligentsuse viis osist. Esimesed kolm on isiklikud oskused ehk eneseteadlikkus, enesekontroll ja emotsioon. Viimased kaks on seotud sotsiaalse võimekusega ning hõlmavad empaatiat ja sotsiaalseid oskusi. Goleman soovitas emotsionaalse intelligentsuse arendamist töökohtades, väites, et kui intellekt (IQ) on oluline kõrge sooritusläveni jõudmiseks ning isikliku ja ettevõtte edu jaoks tähtis, siis emotsionaalne intelligentsus vastutab eelkirjeldatud miinimumi edukuse eest (Goleman 1995, 34) ning emotsionaalset intelligentsust tähtsustavad ettevõtted on tõhusamad ja produktiivsemad (Goleman, 1998b, 4). (Murphy 2009)

Goleman defineerib emotsionaalset kompetentsi kui õpitud võimet, mis põhineb emotsionaalsel intelligentsusel ning mille tulemuseks on silmapaistvad töötulemused. Emotsionaalsed kompetentsid on tööoskused, mida saab ja mida tuleb kindlasti õppida (Goleman, 1998). Goleman (1998) kohandas Salovey ja Mayeri (1990) mudeli oma arutelu aluseks emotsionaalse intelligentsuse teooria ja selle mõju igapäevaelule, sealhulgas töömaailmale. Ta kohandas Salovey ja Mayeri emotsionaalse intelligentsuse mudeli viieks emotsionaalse ja sotsiaalse kompetentsi arendamiseks: eneseteadlikkus, eneseregulatsioon, motivatsioon, empaatia ja sotsiaalsed oskused. Emotsionaalne intelligentsus ehk emotsionaalne andekus on võime enda ja teiste inimeste emotsioone mõista, tajuda ja juhtida. (Goleman 2008)

Goleman väidab, et kaua aega inimese edukust määravaks tunnuseks peetud vaimsest võimekusest (IQ) on hoopis olulisem emotsionaalne intelligentsus ehk oskus ära tunda ja hallata oma emotsioone ning impulsse – oskust ennast ja teisi motiveerida ning samas ka mõjutada ning aru saada, mida teised tunnevad. Töölase oskuse või pädevuse eelduseks on emotsionaalne intelligentsus. (Goleman, 2001)

Dulewiczi ja Higgsi (1999) kohaselt sisaldab emotsionaalne intelligentsus seitset elementi: eneseteadlikkus, emotsionaalne paindlikkus, motivatsioon, interpersonaalne tundlikkus, mõjukus, intuiitivsus ja kohusetundlikkus. Dulewiczi, Higgsi ja Slaski (2003) hilisema määratluse järgi koosneb emotsionaalne intelligentsus järgmistest komponentidest:

- ✓ inimese teadlikkus iseenda emotsioonidest ja tunnetest;
- ✓ oskus iseenda emotsioone ja tundeid juhtida;
- ✓ teadlikult tundlikkust ja mõjukust teiste suhtes;
- ✓ oskus motivatsiooni säilitada, sealhulgas oskust iseenda motivatsiooni tasakaalustada intuiitivse, kohusetundliku ja eetilise käitumisega.

Weisingeri (1998) nägemuses näitab EI seda, kuivõrd suudetakse kasutada iseenda ja teiste emotsioone, meeleolusid ja tundeid nii, et see aitaks indiviidil kohaneda antud keskkonnaga ning kuivõrd suudab informatsiooni kasutada, mis tulenevad emotsioonides. Samuti kirjeldas ta emotsionaalset intelligentsust kui „emotsioonide intelligentset kasutamist, kus indiviid paneb oma emotsioonid tahtlikult enda heaks tööle, kasutades neid siis oma käitumise ja mõtlemise suunamiseks viisil, mis viib tema tulemuste parandamiseni“. Ta eristab emotsionaalse intelligentsuse intrapersonaalset rakendamist, mis tema mõistes tähendab seda, millisel määral saab iseenda peal arendada ja kasutada emotsionaalset intelligentsust, ning mille alla kuuluvad sellised valdkonnad nagu iseenda emotsioonide juhtimine, eneseteadlikkuse arendamine ning enesemotiveerimine. Teisena eristas ta emotsionaalse intelligentsuse interpersonaalset rakendamist. See toob välja, kuidas indiviid oskab olla efektiivne inimestevahelistes suhtluses ning samas tegeleb ka iseenda efektiivse suhtlemisoscuse ja interpersonaalse kompetentsuse arendamisega.

Käesolev uuring keskendub Boyatzise ja Golemani välja töötatud emotsionaalse intelligentsuse teooriale. Kuigi nende kahe põhimõtted on sarnased Bar-on'i ning Salovey ja Mayeri esitatutega, sobib käesoleva töö autori arvates Boyatzise ja Golemani EI teooria töökeskkonda paremini ja seega on käesolevas uuringus keskendutud nende tööle.

Eneseteadlikkus on oluline osa emotsionaalsest intelligentsusest. „Inimese kogetud emotsioonid või emotsioonide mustrid mõjutavad kõike, mida inimene teeb – olgu selleks töö, õpingud või ajaviide“ (Izards, 1991, 22). Teoreetikute arvates on eneseteadlikkuse klastris osised erinevad. Dulewicz ja

Higgs (2000, 352) kirjeldavad eneseteadlikkust kui võimet olla teadlik oma tunnetest, olla nendega ühenduses ja kasutada neid enesekindlalt otsuste vastuvõtmiseks. Emotsionaalse eneseteadlikkuse oskus põhineb Saarni (1990, 147) mõistes emotsionaalse reaktsiooni algupärastel või bioloogiliselt ettemääratud mustritel, kuid emotsionaalse reaktsiooni esinemiseks peab olema välja arenenud enesetunnetus. Watkin (2000, 89) kirjeldab eneseteadlikkust kui teadmist, mida me hetkel tunneme, ja selle teadmise kasutamist otsuste vastuvõtmiseks. Samuti suutlikkust realistlikult oma võimeid hinnata ja olla mõistlikult enesekindel. Enamik teoretikuid nõustub, et eneseteadlikkus on võime mõista ja ära tunda iseenda emotsioone. Selline pädevusklastr on oluline, et inimene saaks oma emotsioone juhtida või, nagu Boyatzis ja Goleman tõdevad, siis eneseteadlikkuse pädevusklastr on vajalik jätkusuutliku enesejuhtimise huvides.

Enesejuhtimine on teine emotsionaalse intelligentsuse klastr, mida saab käsitleda kui võimet juhtida oma emotsioone. Watkin (2000, 90) kirjeldab enesejuhtimist kui isiku oskust hallata oma emotsioone nii, et need pigem soodustavad kui takistavad tegutsemist. Samuti sisemise rahulolu edasilükkamist eesmärkide saavutamiseks, emotsionaalsest häiritusest taastumist, sügavate isiklike eelistuste rakendamist initsiatiivi haaramiseks, edenemiseks ja sihikindlaks edasi pürgimiseks. Enesejuhtimisega seotud oskusi on üldiselt kirjeldatud (Boyatzis, 1982; Boyatzis *et al.*, 2002; Goleman, 1998; Sala, 2002) kui tunnete väljendamisele ja selle tulemustele keskendumisena (Dulewicz, Higgs, 2000) ning see hõlmab endas konkreetseid oskusi, nagu kohanemisvõime, suunitlus saavutustele, initsiatiiv, emotsionaalne enesekontroll, optimism ja läbipaistvus. (Stubbs 2005)

Sotsiaalne teadlikkus, ehk emotsionaalse intelligentsuse kolmas klastr sisaldab endas teadlikkust, mis laieneb üksikisikust kaugemale. Watkin (2000, 90) leiab, et sotsiaalne teadlikkus on teiste inimeste tunnete tajumine, nende perspektiivi mõistmine ja erinevate sidemete loomine erinevate inimtüüpidega ehk sotsiaalse radari loomine. Sotsiaalse klatri oskused väljenduvad suhetes teistega ning hõlmavad muu hulgas teenindussuunitlust, organisatsioonilist teadlikkust ja empaatiat. (Boyatzis *et al.* 2002; Goleman, 1998; Sala, 2002; Koman, Wolff 2008)

Seda, kuidas me juhime oma sotsiaalseid läbikäimisi, näitab suhete juhtimise klastr. Watkin (2000, 90) kirjeldab üksikisiku sotsiaalsed oskuseid kui suhetes tekkivate emotsioonide tõhusat haldamist ja sotsiaalsete olukordade õiget tõlgendamist, sujuvat suhtlemist ning nende oskuste kasutamist



veenmiseks, juhtimiseks ja läbirääkimiseks. Selle klastriga on seotud järgmised oskused: muudatuste algatamine, teiste arendamine, konfliktijuhtimine, inspireeriv juhtimine, teiste mõjutamine ning meeskonnatöö oskuse arendamine. (Boyatzis, 1982; Boyatzis *et al.* 2002; Goleman, 1998; Sala, 2002; Koman, Wolff 2008)

## **1.2. Juhi emotsionaalne intelligentsus**

Nii palju, kui on olemas erinevaid juhte ja olukordi, on ka erinevaid juhtimisstiile, kuid edukatel juhtidel on siiski enamasti midagi ühist. Goleman nimetab seda emotsionaalseks intelligentsuseks. Kõigile edukatele juhtidele on omane kõrgem emotsionaalne intelligentsus, mis suurendab juhi võimet leida lahendusi probleemidele ja tulla toime erinevate situatsioonidega, tõstab juhi enesevalitsuse taset, enesekindlust, empaatiavõimet, analüütilist ja kontseptuaalset mõtlemist (Singh, Sharma 2012). Erinevad teadlased väidavad, et silmapaistvad juhid eristuvad sellega, kuidas nad juhivad oma emotsioone ja neid emotsioone, mida nad teistes esile kutsuvad (Watkin, 2000; Goleman, 1998; Boyatzis, 1982; Konam, Wolff 2008).

Emotsioonide valitsemine ja kontrollimine on vajalik oskus mõistmaks ja juhtimaks enda ning oma meeskonnaliikmete emotsioone. Emotsioonid on olemas kõigil inimestel, kuid tuntavalt erinev on see, kuidas inimesed oma emotsioone kasutavad, mismoodi iseenda emotsioone juhitakse või teiste inimeste emotsioonidega toime tullaakse. (Satija, Khan 2013)

Esimesteks emotsionaalse intelligentsuse uurimistel kasutatud sihtrühmadeks olid juhid ja oma ala tipptegijad, et hinnata nende EI oskusi, mida tuntakse ka emotsionaalsete kompetentsidena. 1975. aastal tegi David McClelland ettepaneku kasutada silmapaistvate ja keskmiste tulemustega töötajate erinevuse hindamiseks individuaalseid kompetentse. 1998. aastal tõi ta uuringu põhjal välja, et EI kompetentsid olid eristavaks teguriks silmapaistvate ja keskmise tulemusega töötajate vahel. Hiljem selgus, et emotsionaalsed kompetentsid on juhtival positsioonil olevate inimeste edu saavutamiseks üliolulised, eriti juhtival positsioonil olevate inimeste kompetentsuse jaoks, et mõjutada teiste töö tulemuslikkust. (Goleman, 1998, Stubbs 2005)

Ehkki emotsionaalne intelligentsus on osutunud juhtide ja liidrite edu saavutamisel oluliseks, tuleb veel uurida emotsionaalse intelligentsuse rolli juhi järelevalve all olevates meeskondades. Meeskonnajuht ei vastuta mitte ainult oma emotsioonide, vaid ka juhitava meeskonna ja meeskonna hallatavate klientide emotsioonide eest. (Rafaeli, Worline 2001)

Meeskondade edu eest vastutavad meeskonnajuhid. Seega ei vastuta nad mitte vaid enda emotsioonide, vaid ka juhitava meeskonna emotsioonide eest. Selleks, et oma meeskonnaliikmeid mõjutada ja neid tegutsema panna peavad juhil olemas olema emotsionaalsete kompetentside teadmised ja oskused (Goleman *et al.* 2002). Boyatzis (1982) määratleb eelpool mainitud pädevusi kui inimese põhiomadusi, mis toovad kaasa või põhjustavad tõhusat ja silmapaistvat tulemuslikkust. Sama mõiste kirjeldust saab rakendada rühma tasandil. Teadlased on väitnud, et meeskonnajuhid mõjutavad juhitava meeskonna protsesse, käitumist, norme ja meeskonna sisekliimat (Dickson *et al.* 2001; Druskat, Wheeler 2003).

Meeskonnad on oma olemuselt sotsiaalsed, seega on üsna loogiline oletada, et emotsionaalne intelligentsus võiks ja peaks olema relevantne tegur meeskonnajuhi efektiivsuses ning see võib osutada juhtide puhul tähtsaks edu saavutamisel.

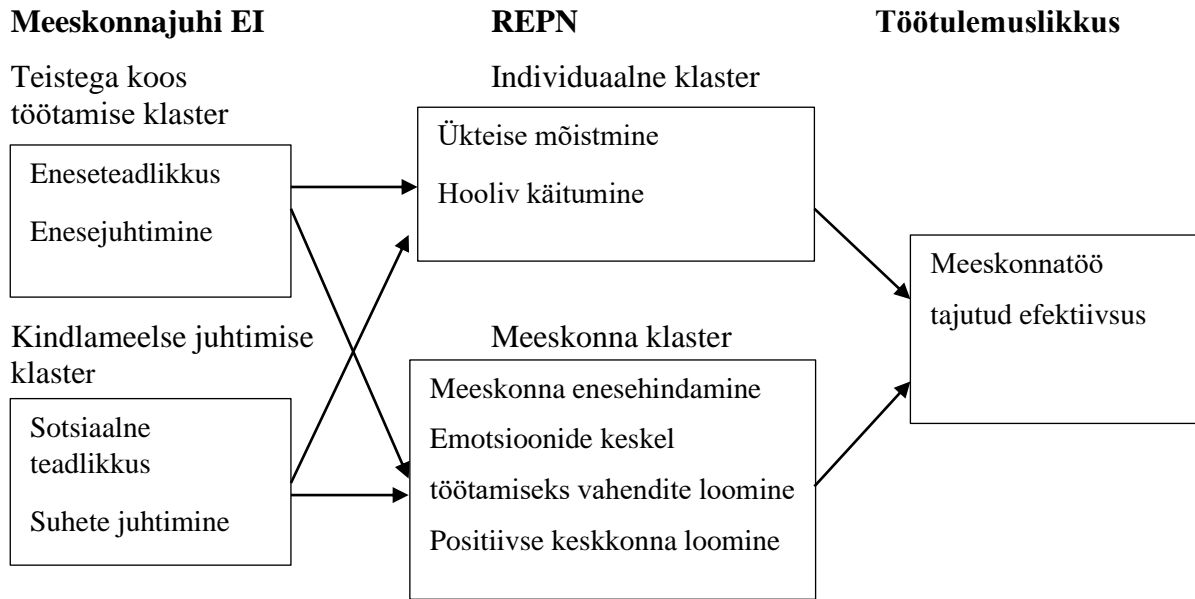
Goleman (2001) ja Williams (1994) leidsid, et emotsionaalselt intelligentsed juhid on üliolulised sellise töökeskkonna kujundamisel, kus töötajaid julgustatakse andma endast parim vastavalt isiklikule võimekusele. Kui juht aitab rühmal välja töötada oma norme, hoiab väljakujunenud õhkkond kooskõla meeskonnajuhi individuaalse isiksusega (Dickson *et al.* 2001, 201). Kui väljatöötatud normid peegeldavad meeskonnajuhi isiksust, võib väita, et meeskonna peal välja töötatud rühmatasandi emotsionaalse pädevuse normid kajastavad meeskonnajuhi emotsionaalse intelligentsuse kompetentse. Meeskonnajuhi emotsionaalse intelligentsuse ja rühmatasandi emotsionaalse pädevuse normid – mida juhid oma meeskonnas edendavad – otsest suhet pole kunagi uuritud. (Stubbs, 2005)

Emotsionaalne intelligentsus on vastastikuses seoses juhi efektiivse töötulemusega (strateegiliselt fokusseeritud, tagab soovitud töötulemused) ning juhi efektiivse interpersonaalse käitumisega (juhendab, arendab inimesi, väljendub selgelt). Juhid, kellel on kõrgem emotsionaalne intelligentsus,

oskavad luua hästi toimivaid töösuhteid meeskonnas (Rosete, 2007). Selliste juhtidega on alluvatel lihtsam võita juhi usaldust ja seetõttu on lihtsam ka nendega suhelda. Eeltoodu toob omakorda kaasa meeskonnasisese üksmeele lihtsamalt saavutamise (Roy, Chaturvedi 2011). Emotsionaalselt intelligentsed juhid on organisatsiooni eesmärke toetava käitumisviisiga (Côté, 2014). Juhtide emotsionaalne intelligentsus on seotud töötajate töökeskkonna tajumisega (Goleman, 2001). Juhtide emotsionaalne intelligentsus mõjutab ka töötajate käitumist ja töörahulolu – näiteks töötajaid toetades, väljendades töötajate suhtes austust ja sõbralikkust ning neid tunnustades (Boštjančič, 2010). Kiiresti kritiseerivad, kiitust mittejagavad juhid on enamasti madalama emotsionaalse intelligentsuse tasemega, samas kõrgema emotsionaalse intelligentsusega juhid tunnustavad oma alluvaid heade töötulemuste eest ja väldivad eelarvamusi. (Roy, Chaturvedi 2011)

Emotsionaalselt intelligentsed juhid on üliolulised sellise tööõhkkonna kujundamisel, kus töötajaid sisendatakse meelekindlust, et oma võimete piiril tööd teha. Kui juht aitab kaasa meeskonna rühmanormide välja töötamisele, hoiab ta sisekliima kooskõlas meeskonnajuhi individuaalse isiksusega. Kui väljatöötatud pädevusnormid toovad esile meeskonnajuhi isiksuse, võib väita, et meeskonna peal välja töötatud emotsionaalse intelligentsuse pädevusnormid kajastavad meeskonnajuhi emotsionaalse intelligentsuse kompetentse. (Goleman 2001)

Töö autor kasutab Golemani ja Boyatzise paika pandud EI pädevusi, et analüüsida seost meeskonnajuhi emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonna emotsionaalse intelligentsuse võimaliku tekke vahel. Uuringus kasutatud 21 pädevust jagunevad hiljutiste uuringute põhjal kahte peamisse klastrisse: teistega töötamine ja kindlameelne juhtimine (Boyatzis, Sala 2004). Käesolev uuring analüüsib, mis rolli mängivad need oskused viie rühmatasandi emotsionaalse pädevuse normi arengus. Lähemalt vaadeldakse ka seost viie rühmatasandi emotsionaalse pädevuse normi mõju meeskonna sooritusele (Joonis 1).



Joonis 1. EI seosed

Allikas: autori koostatud (Druskat, Wolff, Koman, Messer 2003 põhjal)

### 1.2.1. Emotsionaalse intelligentsuse teistega koos töötamise klaster

Järgnevalt esitatakse lühiülevaade EI teistega koos töötamise klastrist. See seob pädevusklastrit (meeskonnajuhi EI) REPN-klastriga (rühmatasandi emotsionaalse pädevusnormiga).

#### Emotsionaalse eneseteadlikkuse pädevus

Seda pädevust võib nimetada üheks olulisemaks EI pädevuseks. Ilma selleta, et isik oleks endale oma emotsionaalset seisundit teadvustanud, ei ole see isik võimeline ka oma emotsioone reguleerima. Isikud, kes on selle oskuse omandanud, teavad, mis emotsiooni nad tunnevad ja miks, ning nad mõistavad oma tunnete ning mõtete, tegude ja öeldu vahelisi seoseid (Goleman, 1998, 24). Seega saab väita, et emotsionaalse intelligentsuse alustalaks on emotsionaalne eneseteadlikkus.

#### Täpse enesejuhtimise pädevus

Oma meeskonna hindamiseks peab juht oskama hinnata kõigepealt iseenda võimeid, piire ja vahendeid. Kui meeskonnajuht on enesejuhtimises tugev, on loogiline arvata, et ta oskab täpselt juhtida ja hinnata ka oma meeskonda. Boyatzis (1982) leidis, et erakordsed juhid on palju täpsema

enesejuhtimiseoskusega kui nende viletsama töösooritusega kaastöötajad. Goleman (1998, 61) leiab, et ennast juhtida ja hinnata oskavad isikud teavad oma tugevaid ja nõrku külgi, oskavad analüüsida ja õppida oma kogemusest, on avatud ausale tagasisidele ning uutele võimalustele. Samuti arendavad nad iseend pidevalt juurde õppides. Nad suudavad iseenda üle naerda ja iseennast olukorra suhtes perspektiivi seada. Eeltoodust tulenevalt võib järeldada, et meeskonnajuhid, kes oskavad ja tahavad oma kogemusest õppida ning tunnevad oma isiklike tugevusi ja nõrkusi, peaksid olema suutelised samu hindamiskriteeriume rakendama enda juhitava meeskonna puhul.

Eespool nimetatud pädevused asuvad erinevate teooriate põhjal kõik ühes klastris (Boyatzis, 1982; Boyatzis, 2000; Boyatzis, Sala, 2004). Iga pädevus on omaette mõõdetav väärtus, kuid need on ka üksteise olemas olles ja esile tõustes olulised. Nimelt, täpne enesehindamine koos teiste arendamisega tugevdab isiku meeskonna- ja koostöö pädevust. Kuigi need pädevused ei sõltu üksteisest ning üks ei eelda teist, on samas lihtne näha, kuidas mõne sellise pädevusega isik toob kaasa teiste arengu. Seega koondatakse need pädevused käesolevas uuringus ühte klastrisse ehk teistega koos töötamise klastrisse.

Paglis ja Green (2002) avastasid, et alluvate töösooritus on otseselt seotud nende juhi isikuomadustega. Seega peaks meeskonnajuhi pädevus mõjutama tema rühma pädevuste arengut. Seega saab eeldada, et teistega koos töötamises pädev juht arendaks välja emotsionaalse intelligentsuse pädevused enda meeskonnas. Ei teistega töötamise klastril on teoreetiliselt otsene seos rühmatasandi emotsionaalse pädevuste normidega. Normi arenedes üksikisiku tasandil on inimestevaheline mõistmine arvatavasti tugevam sellises meeskonnas, mille juht on emotsionaalselt eneseteadlik. Eneseteadlikkus võimaldab ka teisi paremini tajuda. Üksikisiku eneseteadlikkus omakorda soodustab iseenda teadlikkust teiste vastu ning sealhulgas ka teiste meeskonnaliikmete teadlikkust. Kui juht ei tea omaenda emotsionaalset seisundit ega oma emotsioonide mõju teistele, on mõistlik arvata, et ta ei ole võimeline mõistma ka oma meeskonnaliikmete emotsionaalseid seisundeid. Kuna meeskonnajuht määrab ära rühma õhkkonna, võib ka eeldada, et tema eneseteadlikkuse pädevus toob kaasa rühmasiseste üksteisemõistmise normide tekke. (Stubbs 2005)

Töösoorituse aspektist on oluline inimestevaheline arusaamine ja emotsionaalne eneseteadlikkus (Goleman, 1998; Druskat *et al.* 2003, Koman, Wolff 2008). Kokkuvõtteks võib tõdeda, et meeskonna

täpseks hindamiseks peab juht kõigepealt oskama hinnata iseenda võimeid, vahendeid ning piire. Loogiline on eespool väljatoodu põhjal arvata, et kui meeskonnajuht on enesehindamises tugev, siis oskab ta täpselt hinnata ka oma meeskonda.

### **1.2.2. Emotsionaalse intelligentsuse kindlameelse juhtimise klaster**

Järgnevalt esitatakse lühiülevaade EI kindlameelse juhtimise klasteri pädevustest.

#### Sotsiaalne teadlikkus, ehk empaatiapädevus

Selleks, et välja näidata hoolivat suhtumist, peavad meeskonnaliikmed ja eriti nende juht olema empaatiavõimelised. Empaatiat peetakse Salovey ja Mayeri (1990) kohaselt emotsionaalse intelligentsuse keskseks tunnusjooneks. Nii Salovey ja Mayer (1990) kui ka Goleman (2001) usuvad, et ilma eneseteadlikkuseta pole isikul võimalik olla empaatiavõimeline. Golemani (1998, 135) järelduste kohaselt on empaatiapädevus teiste tunnete tajumine ilma, et teised peaks need välja ütleva. Empaatiat on hädavajalik pädevus, sest emotsioonid on ka ettevõtluses inimloomuse osa (Koman, Wolff 2008). Selleks, et hinnata teise inimese emotsionaalset seisundit, tuleb enda tunded kõrvale jätta ja seda ei saa ilma empaatiat olemasoluta teha.

#### Suhete juhtimise pädevus

Tekitamaks keskkonda, kus meeskonnaliikmed arvestavad üksteise tunnetega, saavad oma tundeid avalikult väljendada ja kus üksteist aidatakse oma tunnetega toimetulemisel, peab meeskond olema oma liikmete arengule keskendunud. Suurema tõenäosusega on see võimalik juhul, kui juhil on olemas vastav oskus. Goleman (1998, 27) ütleb, et teiste arendamine tähendab nende arenguvajaduste ja oskuste tugevdamise mõistmist. See pädevus hõlmab teiste koolitamist, mentorlust ja tagasiside andmist (Stubbs 2005). Need pädevused on äärmiselt olulised igale juhile. Juhtide pädevus teisi arendada hõlmab nii inimeste oskuste tugevdamise vajaduse mõistmist kui ka arenguvajadustest arusaamist, mis pole ainult suurepärase koolitajate ja mentorite, vaid ka silmapaistvate juhtide anne (Goleman, 2001, 36).

Eespool kirjeldatud pädevused kuuluvad erinevate teooriate põhjal ühte klasterisse (Boyatzis ja Sala, 2004, Boyatzis, 1982; Boyatzis, 2018). Nagu ka teistega koos töötamise klasteri puhul, ei sõltu siin välja toodud pädevused üksteisest, kuid samas on nad juhile võrdselt olulised. Maailma

juhtimisteoreetikud on hakanud välja tooma inspireerimist, karismaatilisust, sisemist motivatsiooni, saavutustele suunitlust, muudatustega kohanemise võimet, samuti enesekindlust initsiatiivi haaramisel meeskonna juhtimisel kui üht väga tähtsat juhtimisoskuse osa (Koman, Wolff 2008). Üksikisiku soorituse aspektist on need oskused olulised. Eeltoodust tulenevalt võiks eeldada, et juhi emotsionaalne intelligentsus peaks mõjutama tema meeskonda.

### **1.3. Meeskonna emotsionaalne intelligentsus**

Meesond on grupp, mis moodustub kahest või enamast üksikisikust, kes liiguvad ühise väärtustatud eesmärgi poole vastastikkuse suhtluse ja mõju kaudu (Salas, *et al.* 2014).

Meeskonnatööd on defineeritud kui meeskonnaliikmete võimet teha koostööd, jagada efektiivselt informatsiooni, ennetada ja tunnetada ette teineteise vajadusi ja töökorraldusi. Läbi selle saavutatakse meeskonnas usalduslik ja samas koordineeritud kollektiivne tegevus. Meeskonnaliikmete ühine panustamine töötulemustesse, üksteistest sõltuvuses olevad tööülesanded, jagatud vastutus ja kollektiivne organisatsiooni esindamine on olulisteks märksõnadeks meeskonnatöö puhul. (Luca, Tarricone 2002)

Mayeri ja Salovey (1997) definitsioon näeb ette, et emotsionaalne intelligentsus tähendab võimet täpselt tajuda, hinnata ja väljendada emotsiooni, luua ja mõista emotsioone, mis põhjustavad mõtteid, võimet mõista nii emotsiooni kui ka emotsionaalseid teadmisi ning oskust juhtida oma emotsioone intellektuaalse arengu nimel. Teisisõnu, EI abil peaks isik suutma ära tunda ja juhtida oma emotsioone nii, et see on kooskõlas seatud eesmärkidega. Sarnasel moel toimib ka süsteemiidee rühmamõtlemise tekkeks, sest see võimaldab rühmal mõista kollektiivseid emotsioone ning arendada rühmasisest emotsionaalset taju ja juhtimist nii, et rühm on võimeline saavutama seatud eesmärgid. (Ghuman 2011)

Kuigi üksikisiku emotsioonide ja emotsionaalse intelligentsuse kohta on materjale küllaga, puuduvad andmed selle kohta, mis selgitaksid emotsioonide ja emotsionaalse intelligentsuse mõju meeskondadele ja töörühmadele (Kelly, Barsade, 2001). Samas ei ole varem seostatud emotsioonidepõhist käitumist meeskondade kohta käivate teooriatega.

Rühmaemotsioonide idee töötasid välja Kelly ja Barsade (2001) ning see tuvastab rühmaliikmete emotsionaalseid omadusi töökeskkonnas. Rühma emotsionaalset intelligentsust kasutasid terminina ka Druskat ja Wolff (2001), et kirjeldada meeskondade kollektiivset emotsionaalset intelligentsust. Druskat ja Wolff uurisid osakondade vahelisi tootmismeeskondi ja järeldasid, et meeskonna edu määrab kõigepealt rühma emotsionaalne intelligentsus. Nende sõnul tuleneb see sellest, et kõrge emotsionaalse intelligentsusega meeskonna liikmed on omavahel usalduslikumad, neil on selge rühma identiteet ja tõhususe normid. Seetõttu on nende meeskondade liikmed loomingulisemad ning koostööaltimad. (Murphy 2009)

Druskat ja Wolff (1999) tuvastasid rühmatasandi emotsionaalse pädevuse normide (REPN-ide) olemasolu, mis mõjutavad ja juhivad emotsionaalset protsessi viisil, mis suurendab emotsionaalset võimekust, arendab sotsiaalset kapitali ja viib tulemuslikkuseni. Need rühmanormid näitavad rühma emotsionaalset intelligentsust ja aitavad kindlaks teha, kas indiviidide rühm toimib suure jõudlusega meeskonnana (Goleman *et al.* 2002). Druskat ja Wolff väidavad, et kõik need normid on seotud individuaalse, rühma või piiriülese (välise) tasemega. Kõigis kolmes astmes on vähemalt üks norm, mis on teadlikkuse norm, ja üks norm, mis on regulatiivne norm (Tabel 1).

Tabel 1. Druskat'i ja Wolff'i REPN-ide klassifikatsioonid ja normid

<b>Klaster</b>	<b>Dimensioon</b>	<b>Normid</b>
Üksikisiku tasand	Rühma teadlikkus teistest liikmetest	Üksteise mõistmine
	Liikmete rühmajuhtimine	Hooliv käitumine
Rühma tasand	Rühma eneseteadlikkus	Meeskonna enesehindamine
	Rühma enesejuhtimine	Emotsioonide keskel töötamiseks vahendite loomine
		Toetava keskkonna loomine
Meeskondade ülene tasand	Rühma sotsiaalne teadlikkus	Organisatsiooniline mõistmine
	Rühma juhtimine väliste suhete loomisel	Väliste suhete loomine

Autor: autori koostatud (Druskat ja Wolff 2001 põhjal)

Druskat ja Wolff (2001b, 132) defineerivad rühma EI-d kui võimet arendada normide komplekti, mis juhivad emotsionaalseid protsesse ning aitavad seeläbi luua usaldust, rühma identiteeti ja rühma



tõhusust. Selline definitsioon keskendub rühma indiviidide võimele kasutada oma suhtlusoskust (sealhulgas nende EI-d) emotsionaalse juhtimise normide (rühma kokkulepe ettenähtud käitumise üle) loomiseks, mis võimaldavad rühmal ülesandeid tõhusalt lahendada. Emotsionaalse juhtimise normid, mis viivad eduka tulemuseni, on üks rühma EI osiseid, mida nimetatakse ka rühma emotsionaalseks pädevuseks (Druskat, Wolff 2008). Kuigi normipõhine tõlgendus on mõnede teadlaste poolt heaks kiidetud, on teised jällegi väelnud, et rühma EI on midagi enam kui lihtsalt rühmanormide kogu. (Ghuman 2011)

Ashkanasy (2003) pakkus esimesena välja, et kollektiivne EI on suurem kui rühma liikmete emotsionaalse intelligentsuse summa. Jordan *et al.* (2002) hindasid erineva emotsionaalse intelligentsusega liikmetega rühmade sooritust, et tuvastada rühma EI mõju rühma sooritusele. Kümnenädalase uuringu jooksul tuvastati, et madalama skooriga isikutel oli ka puudulikum sooritus ning madalam probleemi lahendamise oskuse võime. Pärast kümnet nädalat olid aga algselt madala EI skooriga rühmad soorituse poolest lähemal rühmadele, kelle algne EI skoor oli kõrgem. Jordan *et al.* (2002) seostasid selle väljaõppega, mida rühmad kümne nädala jooksul said, kuid Ashkanasy (2003) kasutas seda hiljem oma uuringu põhialusena, milles ta väitles rühma emotsionaalne intelligentsuse nähtuse olemasolu üle. Ashkanasy (2003) oletas, et rühma EI põhjustab rühma sünergilise võimekuse arengut, mistõttu madalama skooriga rühm saavutab lõpuks samasuguse sooritustaseme nagu kõrgema skooriga rühm. Ashkanasy vihjed Jordani *et al.* (2002) töö põhjal viitavad, et rühma EI on midagi enam kui rühmaliikmete individuaalse EI kogumik. (Ghuman 2011)

Jordan ja Troth (2004) korraldasid uuringu, milles 108 meeskonna 350 liikmele tehti emotsionaalse intelligentsuse test ja siis paluti neil mingisugune probleem lahendada. Kuigi emotsionaalne intelligentsus ei määranud ära individuaalset probleemi lahendamise suutlikkust, leiti siiski, et kõrgema emotsionaalse intelligentsusega meeskonnad said sellega paremini hakkama kui madalama EI-ga meeskonnad. Osaleja võime juhtida oma emotsioone määras ära tema meeskonna soorituse. Seoses meeskonnasisese konfliktiga leidsid Jordan ja Troth (2002), et kõrgema emotsionaalse intelligentsiga isikud lahendasid konflikte koostööga, mis oli palju tõhusam kui konfliktide vältimine, mida rakendasid madalama EI-ga isikud. (Murphy 2009)

Teaduslikus kirjanduses (Dicson *et al.* 2001; Stubbs 2005, Koman, Wolff 2008) on meeskonna EI kohta teoreetilises käsitluses kaks peamist selgitust. Esimese teooria kohaselt on rühma EI pädevus, mis areneb rühmaliikmete suhete arenedes, rühma sotsialiseerudes ning normide sätestamises. Teise teooria kohaselt on rühma EI sarnane nõndanimetatud taruvaimuga, kus siis meeskonna teadlikkus ja arusaam oma eesmärgist areneb koos teiste suhtlussüsteemidega ja meeskonna teadlikkusega rühma suhestumisest väliskeskkonda.

Gantt ja Agazarian (2004) defineerivad meeskonna EI-d hoopis teisiti. Nemad leiavad, et EI mõistmiseks ettevõttes tuleb lähtuda süsteemi perspektiivist. Inimsüsteem, mis võib olla individuaalne või indiviidide kogu, rakendab mõtlemisoskust, kognitiivseid teadmisi ja intuitsiooni ning emotsionaalseid teadmisi, et ülesannete kohta otsuseid vastu võtta. Süsteemis on EI „süsteemi võime diskrimineerida ja integreerida informatsiooni energiat (kognitiivset ja emotsionaalset) konteksti eesmärgi huvides“ (Gantt, Agazarian 2004, 162). Selle kohaselt on rühma EI konteksti tulemus, süsteemi struktuur ja energia, milles see loodi, ning seetõttu eksisteerib rühma EI rühma suhtluse tõttu väliste süsteemidega ega arene ainult rühma liikmete tõttu. (Goyal, Akhilesh 2007)

Cherniss (2010) väitis, et individuaalne EI võib olla mitmetahuline kontseptsioon, mis hõlmab eri kontseptsioone. Eeltoodud võib olla oluline ka rühma EI mõistmiseks. Rühma EI-l on sisemise suunilusega normide loomise aspekt ning välise suunilusega süsteemikeskne rakendus. Rühma EI võib hõlmata nii rühma võimet edukalt luua rühmasiseseid norme kui ka kollektiivset intelligentsisüsteemi, mille energia mõistab laiemat konteksti. Goyal ja Akhilesh (2007) väidavad, et Mayeri *et al.* (2004) üksikisiku EI kontseptsioon põhjal peaks rühma EI hõlmama emotsionaalset taju, üksteisevahelist mõistmist ja ka juhtimise võimeid.

Gantti ja Agazariani (2004) arvates on meeskonna EI kollektiivne intelligents ja mitte lihtsalt üksikisiku funktsioon, vaid kollektiivne protsess, mille abil saab rühm aru oma suhestusest ja eesmärgist ettevõttes. Druskati ja Wolff (2001a, b) järgi on meeskonna EI rühma indiviidide funktsioon, mille abil moodustatakse rühma pädevusnormid, mida kasutatakse vajalike ülesannete ja probleemide edukaks lahendamiseks. Indiviidid pühendavad oma energia rühmale, mis omakorda mõjutab suurt perspektiivi. Seega on rühm võimeline nägema ennast suurema süsteemi osana ning mõistma oma rolli selles.

Järgmistes alapeatükkides tutvustan lühidalt uurimuse aluseks võetud Druskat'i ja Wolff'i nii individuaalset kui ka meeskonna klasterit.

### **1.3.1. Individuaalne klaster**

Individuaalne klaster koosneb üksteise mõistmisest ja hoolivast käitumisest.

Üksteise mõistmine on norm, mille käigus rühmaliikmed mõistavad välja öeldud ja ütlemata tundeid, huvisid ja muresid ning rühmaliikmete tugevusi ja nõrkusi, mis ühtekokku aitavad ennustada ja mõista üksteise igapäevast käitumist (Wolff, Druskat 1999, 18). Selline isikutevaheline emotsionaalne teadlikkus ja mõistmine aitavad ühel rühmaliikmel mõista teiste vajadusi ja võimalikke reaktsioone ning pakkuda vastu toetust, julgustust või muid suhete loomiseks vajalikke käitumisviise. (Stubbs 2005)

Hooliv käitumine on reguleeriv norm ning Hamme (2003, 70) nimetab seda liikmetega toetavalt, hoolivalt ja väärtustavalt suhtlemiseks. Seda võib kirjeldada kui rühmaliikmete lugupidavat suhtumist üksteisesse, ehk nad väärtustavad ja hindavad üksteist. Selliste meeskondade liikmed annavad üksteisele märku, et nende arvamustest peetakse lugu ja need lähevad arvesse (Koman, Wolff 2008). Kui peaks juhtuma, et rühma liige ei saa mingist asjast aru, siis talle seletatakse olukorda uuesti, mitte ei hakata teda teiste ees naeruvääristama ja alandama.

### **1.3.2. Meeskonna klaster**

Meeskonna klaster koosneb kolmest pädevusnormist: meeskonna enesehindamine, emotsioonide keskel töötamiseks vahendite loomine ning positiivse keskkonna loomine.

Meeskonna enesehindamise puhul tõi Druskat (1996) oma uuringuga välja, et meeskonnad, kes tegelevad keskmisest rohkem enesehindamisega, on parema töösooritusega. See tuleneb sellest, et nad analüüsivad oma sooritust ning võrdlevad seda teiste meeskondadega, eesmärgiga ise paremaks muutuda. Sellega nõustus ka Wageman (1997), kes avastas, et edukad meeskonnad jälgivad pidevalt oma tulemusi ning samas küsivad nii tagasisidet oma soorituse kohta. *Druskat et al.* (2003) on oma

uuringutes välja toonud, et meeskonna enesehindamine on positiivselt seotud meeskonna tõhususega. Meeskonna enesehindamine tähendab võimet ise hinnata oma isikutevahelisi ja mõõdetavaid väljundeid. See tähendab ka oma suhtlusviisi ning tegude tugevuste ja nõrkuste hindamist. (Hamme, 2003)

Wageman (1997) tõi oma uurimistöös välja, et meeskonnad, kellel on füüsilised ressursid, sealhulgas töövahendid, kohtumisruum ja ligipääs arvutile, töötavad ajasäästlikumalt, proaktiivsemalt ja tõhusamalt. Teisisõnu on neile loodud emotsioonide keskel töötamiseks vahendid. Kuigi füüsilised ressursid on tööülesannete täitmiseks vajalikud, on sama olulised ressursid, mille abil tegeleda meeskonnas tekkivate emotsioonidega; see tähendab teadmisi, oskusi ja võimet meeskonna emotsioonidega toime tulla. Meeskonnale vajalike ressursside defineerimisel vaadatakse sellest tihti mööda (Wageman, 1997). Hamme (2003) definitsiooni kohaselt tähendab emotsioonide keskel töötamiseks vahendite loomine emotsioonide aktsepteerimist rühmatöö osana ning liikmete tunnete väljendamist ja analüüsi. (Stubbs 2005; Koman, Wolff 2008)

Toetava ja positiivse töökeskkonna loomine, kus liikmetel on lubatud vabalt väljendada oma mõtteid ja arvamusi, parandab oluliselt meeskonna töösooritust. Druskat'i ja Woll'i (2003) arvates tähendab see norm meeskonna enesekohast tõhusust, mis annab neile enesekindlust tulla toime iga esile kerkinud probleemiga. Hamme (2003) peab seda normi tugevalt seotuks rühmasisese optimismiga.

#### **1.4. Juhi ja meeskonna emotsionaalse intelligentsuse seosed meeskonnatöö efektiivsusega**

Teaduslikes uuringutes on jätkuvalt üks huvipakkuvaim aspekt meeskondade areng ja efektiivsus. Viimaste aastate jooksul on meeskonnatööst saanud paljude töökeskkondade võtmetegur. Meeskonnatöö tõhususe peamiseks näitajaks on saanud emotsionaalne intelligentsus. See tähendab võimet täpselt hinnata ja väljendada nii iseenda kui ka teiste emotsioone. Hiljutised uuringud näitavad, et meeskonnaliikmete ühine emotsionaalne intelligentsus mõjutab töösooritust ning emotsionaalset intelligentsust on väljaõppe kaudu võimalik suurendada. (Murphy 2009)

Uuringud näitavad, et meeskonnaliikmete kombineeritud emotsionaalne intelligentsus mõjutab meeskondade sooritust (Druskat, Wolff 2001; Jordan, Troth 2004) ning et emotsionaalne intelligentsus on positiivselt seotud meeskonnatöö, töörahulolu ja produktiivsusega. (Dulewicz, Higgs 2000)

Autori arvates on oluline määratleda meeskonnatöö efektiivsuse termin, kuna käesolevas uuringus uuritakse selle aluseks olevaid tegureid. Autoril on teooria läbitöötamisel tekkinud sarnane seisukoht nagu teadlastel, kes väidavad, et meeskonnatöö efektiivsus on mitmemõõtmeline konstruktsioon (Hackman, 1987; Sundstrom *et al.* 1990; Stubbs 2005; Koman, Wolff 2008). Meeskonnatöö efektiivsus tähendab Hackman'i (1987) kohaselt nii klientide spetsifikatsioonide täitmist kui ka meeskonna võimalust tulevikus tõhusalt koos töötada.

Keskne idee, mis muudab meeskonnad efektiivseks, on kontseptsioon, mille kohaselt meeskonnajuhtide emotsionaalne intelligentsus mõjutab rühmatasandi emotsionaalset intelligentsust, mis omakorda mõjutab rühma tulemuslikkust. Teisisõnu mõjutab individuaalne emotsionaalne intelligentsus rühma emotsionaalset intelligentsust ja rühma emotsionaalne intelligentsus mõjutab rühma tulemuslikkust. (Stubbs, 2005; Koman, Wolff 2008)

Kõrgema EI-ga meeskonnaliikmed suudavad oma suhtumist ja käitumist positiivsemalt suunata, on kohanemisvõimelisemad ning samuti suudavad nad paremini koordineerida meeskonna tegevust – seega võib väita, et meeskonnaliikmete ühine sooritus sõltub emotsionaalse intelligentsuse tasemest (Sy *et al.*, 2006). Emotsioonid on tänapäeva ettevõttemaailmas üksikisiku vaatevinklist nii juhtkonna, meeskonnatöö kui ka töökeskkonna suhtes olulised näitajad, mis mõjutavad soorituse erakordsust (Boyatzis, 1982; George, 2000). On palju teaduslikku materjali selle kohta, et emotsionaalne intelligentsus ennustab sooritusvõimet töökeskkonnas. (Newman *et al.*, 2010; Vijayabanu, Arunkumar 2018)

Emotsionaalne intelligentsus on oluline osa töösooritusest ning selle mõjualasse jäävad probleemide lahendamine ning töökeskkonna nüüdisajastamine ja edendamine, juhtimisstiil ja -tõhusus, inimsuhtlusoskused ja võime luua toetavaid suhteid töökaaslaste vahel ning meeskonna produktiivsus (Jordan, Troth 2004; Ilarada, Findlay 2006). Üksikisiku võimet ja oskusi hallata oma emotsioone

töösuhete parandamiseks ja sotsiaalsete seoste loomiseks mõjutab tema EI oluliselt rohkem kui iseloomuomadused (Jordan *et al.* 2002). Kõrgest EI-st tingitud empaatiline käitumine aitab kaasa meeskonnasiseste soojade suhete loomisele ning sotsiaalse toetuse tekkele, mis on meeskonna hästi toimimiseks väga oluline. (George, 2000)

Tõhusad meeskonnaliikmed on enesekindlamad, mida kinnistab tugevalt üles ehitatud eneseteadlikkus ja oskus oma emotsioone hallata (Cherniss 1998). Eneseteadlikkus võimaldab meeskonnaliikmetel iseennast kontrollida, mis omakorda suunab nad vajalike sammudeni ülesande edukaks lõpetamiseks (Goleman, 1998b; Lanser, 2000). Samuti leiab Goleman (1998b), et emotsioonide positiivne haldamine soodustab ülesannete eesmärgipärast täitmist. Seega võib öelda, et meeskonnatööd loetakse sotsiaalseks tegevuseks, milles emotsioonidel on väga tähtis koht meeskonna tõhususe määramisel.

Emotsionaalse intelligentsuse arendamisel on mitmeid kasutegureid. Kõrge emotsionaalse intelligentsusega isik tajub emotsioone paremini ning rakendab neid teadlikult, mõistab nende tähendust ja juhib oma emotsioone paremini kui madalama EI-ga isik (Mayer *et al.* 2004). Emotsioonide juhtimise mõistmine on oluline ka töösuhete säilitamiseks. (Martin *et al.* 1998)

Üha enam autoreid leiab, et kõrge emotsionaalne intelligentsus mõjutab positiivselt meeskondade töösooritust (Druskat, Wolff 2001; Jordan, Troth 2004). Sellel on mitmeid põhjuseid – kõrge emotsionaalne intelligentsus toob kaasa parema suhtlemisoskuse, mistõttu teeb meeskond paremaid otsuseid (Pelled *et al.* 1999). Kõrgem emotsionaalne intelligentsus aitab konflikte paremini lahendada, mistõttu on meeskond jällegi tõhusam (Jordan, Troth 2004). Mayer *et al.* (2004) täheldasid, et emotsionaalne intelligentsus mõjutab töösooritust positiivselt, kui positiivsete isiklike pühendumuste säilitamine on edu nimel kõige olulisem. (Murphy 2009)

Jordan ja Troth (2004) tõid välja, et varasemad uuringud on näidanud seda, et ettevõtted soodustavad tõhusate tööühikute loomist eeldusega, et rühmad saavutaksid ettevõtte seatud eesmärgid. Seetõttu on tänapäeval juba palju teaduslikku teemaarendust selle kohta, kuidas saaksid ettevõtted tõhusalt rakendada tööühikut ja soodustada ka rühmasisest arengut. (Jordan, Troth 2004; Beyerlin *et al.* 1995)

Meeskonna EI pädevusnormide olemasolu võimaldab rakendada meeskonnasiseseid sünergilisi protsesse, et seeläbi muutuda tervikuna emotsionaalselt intelligentsemaks. See protsess mõjutab omakorda meeskonnatöö sooritust ja tulemuslikkust. (Koman, Wolff 2008)

Temkin-Greeneri, *et al.* (2004) esitatud teoreetilise mudeli kohaselt kirjeldatakse meeskonna soorituse tulemuslikkust kui meeskonna tõhusust. Katzenbachi ja Smithi (1993) selgituse järgi on hea meeskonnatöö seotud tootlikkuse, töörahulolu ja innovatsiooniga.

Ganji (2011) kohaselt edendab emotsionaalne intelligentsus innovatsiooni ja loovust üksikisikute ja meeskondade seas, aidates seeläbi parandada töötulemusi. Emotsionaalne intelligentsus mõjutab otseselt organisatsioonisisest suhtlemist ja mõjutab töötulemusi. Emotsionaalne intelligentsus selgitab töökoha tulemuslikkust, selle sisendiks on katsete, väljaõppe, juhtimise efektiivsuse ja organisatsiooni üldise tulemuslikkuse mõjutamine. (Joibaria, Mohammadtaherib 2011)

Paljud teadlased (George, 2000; Dickson *et al.*, 2001, Jordan, Troth 2004; Koman, Wolff 2008) on väitnud ja oma uuringutes välja toonud, et meeskonnajuhid mõjutavad juhitava meeskonna tööprotsesse, käitumist ja sisekliimat. Piiratud koguses neid uurimistöid, mis siiski seostaksid meeskonna juhtimist meeskonnatöö efektiivsusega. Erinevate empiiriliste uuringute käigus on leitud, et juhtimisel on mõju meeskonna motivatsioonile, efektiivsusele ja tulemuslikkusele ning seda peamiselt meeskonna sisekliima arendamise kaudu.

Bandura (2009) kirjeldab enesetõhusust kui inimese tegevuse kesket alust. Ta toob välja, et kui inimene ei usu oma võimesse ülesande sooritusega hakkama saamisel, siis on tal ka vähem põhjuseid ettetulnud raskustega hakkama saada. Eelpool mainitu mõjutab enesetõhususe valikuid, mida on välja toonud ka uuringud – inimesed väldivad tegevusi või olukordi, kus nad eeldavad, et on vaja suuremaid võimeid, kui nad usuvad endal olevat. Samuti on uuringutes ilmnenu, et inimesed võtavad vastu katsumusi pakkuvaid tegevusi, millega nad tajuvad end olevat võimelised toime tulema.

On vähe uuringuid selle kohta, kuidas seostub meeskonna juhtimine meeskonna töösooritusega (Sivasubramaniam, *et al.*, 2002). Seni korraldatud empiiriliste uuringute käigus on avastatud, et juht mõjutab meeskonna motiveeritust, tõhusust ja töösooritust (Sivasubramaniam *et al.*, 2002).

Üliõpilastega tehtud uuringus ei avastatud otsest seost meeskonnajuhi ja meeskonna soorituse vahel, kuid avastati, et meeskonnajuht on seotud meeskonna sooritusega rühmanormide kaudu. Pirola-Merlo *et al.* (2002, 575) avastasid, et kõige suurem juhirolli mõju sooritusele avaldub meeskonna õhustikus. Seda kinnitas ka Dicksoni *et al.* (2001) uuring, milles leiti, et organisatsiooni eetilise õhustiku loomisel on kõige tähtsam roll meeskonnajuhtidel. (Stubbs, 2005)

Seega on uuringud tõestanud, et meeskonnajuht mõjutab rühma, keda ta juhib (George, 2000; Dickson *et al.*, 2001). Goleman (2001) ja Williams (1994) tõid välja asjaolu, et emotsionaalselt intelligentsed juhid on olulised selleks, et luua selline tööõhkkond, mis soodustab töötajate parimat töösooritust. Kui juht aitab rühmal norme luua, luuakse õhkkond, mis klapib ka juhi individuaalse iseloomuga (Dickson *et al.*, 2001, 201). Kui loodud normid peegeldavad meeskonnajuhi iseloomu, võiks ka arvata, et rühmatasandi emotsionaalse pädevuse normid peegeldavad juhi emotsionaalse intelligentsuse pädevusi. Seega saab väita, et kõrge emotsionaalse intelligentsusega juhil on ka kõrgema emotsionaalse intelligentsusega meeskonnad ja seeläbi tajutakse meeskonnatöö efektiivsust paremini.



## 2. EMPIIRILINE UURING

### 2.1. Magistritöö eesmärk

Magistritöö eesmärk on välja selgitada emotsionaalse intelligentsuse seoseid meeskonnatöö tajutud efektiivsusega. Täpsemalt on autor seadnud eesmärgiks hinnata seoseid meeskonnajuhhi individuaalse EI, meeskondliku EI ja meeskonna tajutud efektiivsuse vahel Eesti keskmisega suurusega ettevõtete näitel.

Töö eesmärgist lähtuvalt on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

- ✓ Millised seosed on juhi emotsionaalse intelligentsuse ning meeskonnajuhiks olemise staaži ja haridustaseme vahel?
- ✓ Millised seosed on meeskonnajuhhi emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse vahel?
- ✓ Millised seosed on meeskonna emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse vahel?
- ✓ Millised seosed on meeskonnajuhhi emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonna emotsionaalse intelligentsuse vahel?

Teoreetilise osa toetuseks korraldas autor uuringu, milles kasutatakse kvantitatiivset lähenemist, mis toetub ankeetküsimustikule ning saadud tulemuste analüüsile. Uuringu tegemiseks kasutas autor Elizabeth Christine Stubbsi doktoritöös kasutatud küsimustikku, mis põhineb Golemani ja Boyatzise EI pädevuse klassifikatsiooni kontseptsioonidel. See küsimustik sai valitud ja tõlgitud seetõttu, et Elizabeth Christine Stubbs on pühendunud just juhi ja meeskonna emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse seoste uuringutele. Magistritöö raames kasutati kohandatud küsimustikku. Algsest 14 pädevusnormist jäeti välja viis pädevust, kuna need ei olnud selle uuringu raames asjakohased.

Küsimustik koosneb kolmest osast – juhi enesehinnang, meeskonna enesehinnang ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse hindamine – ning taustaandmete plokist. Juhi enesehinnang emotsionaalsete ja sotsiaalsete pädevuste kohta koosneb neljast alaskaalast, meeskonna emotsionaalne intelligentsus

koosneb viiest alaskaalast. Iga alaskaala sisaldab 5–10 väidet), mille hindamisskaalal on järgmised seitse jaotust: nõustun täielikult; nõustun; osaliselt nõustun; neutraalne; osaliselt ei nõustu; ei nõustu; ei nõustu üldse. Meeskonna tõhususe hindamise väidete hindamisskaala oli järgmine: silmapaistev; suurepärane; hea; keskpärane; rahuldav.

Küsimustik on esitatud antud töö lisas (Lisa 1).

## **2.2. Uurimismeetodi valik ja andmete kogumise protseduuri kirjeldus**

Ajalise ressursi optimaalse kasutamise ja vastajate anonüümsuse tagamise eesmärgil rakendati veebipõhist ankeetküsitlust. Samuti hõlbustas see hilisemat andmete analüüsimist. Andmekogumise meetodina kasutati veebipõhist ankeetküsitlust keskkonnas e-formular ning vastav link saadeti koos kaaskirjaga 190 uuritava töölasele meiliaadressile. Selleks, et veenduda küsimustikust üheselt arusaamises, tegi autor pilootuuringu. Andmete kogumine uurimistöö jaoks toimus 2020. aasta märtsi esimestel nädalatel. Osalejad olid teadlikud, et küsimustikule vastamine on vabatahtlik ning et individuaalseid ega ka meeskondlikke andmeid ei edastata ettevõtte juhtidele. Juhid, kes soovisid kokkuvõtet, saavad ainult ülddise info kõigi meeskondade kohta. Valimisse võetud juhtide valikukriteeriumiks oli, et nende otseses alluvuses töötab vähemalt kolm inimest.

Juhi enesehinnangu küsimustik koosneb 33 küsimusest, mis hindavad 21 EI pädevust. Iga pädevus esindab üht neljast EI klastrist: eneseteadlikkus, enesejuhtimine, sotsiaalne teadlikkus ja suhete juhtimine. Osalejad hindasid iga omadust Likerti skaalal ulatuses „ei nõustu üldse“ (1) kuni „nõustun täielikult“ (7). Kui omadus ei kehtinud või osaleja tundis, et ei oska seda täpselt hinnata, võis märkida ka „neutraalne“, et mitte saada ebaadekvaatset infot.

Iga pädevuse hindamiseks oli küsimustikus 7–10 küsimust. Eneseteadlikkust mõõdeti 10 väitega, näiteks „oma emotsioonidest teadlik olemine on mulle alati väga oluline“. Enesejuhtimise kohta oli 7 väidet, näiteks „Suudan teadlikult oma meelelaadi või tuju muuta“. Sotsiaalse teadlikkuse väljaselgitamiseks oli 7 väidet, millest üks oli „Saan aru, kui käitun parasjagu ebamõistlikult“. Suhete juhtimist mõõdeti 9 väitega, nagu „Oskan hästi kohaneda ja suhelda erinevat tüüpi inimestega“.

Rühmatasandi emotsionaalset intelligentsust hinnati emotsionaalselt pädeva rühmanormi skaala järgi (Hamme, 2003). Küsimustik koosnes 32 küsimusest, milles meeskonnaliikmed hindasid oma meeskonna käitumist viie pädevusnormi järgi. Need viis pädevust jagunevad omakorda kahe klasteri vahel: individuaalne klaster ja meeskonna klaster. Keskmiselt koostati iga uuringusse kaasatud meeskonna kohta 3,67 hinnangut.

Viis skaalat koosnes 5–8 küsimusest ning igas skaalas oli 1–2 äraspidise hindamisega omadust. Osalejad hindasid iga omadust Likerti skaalal ulatuses „ei nõustu üldse“ (1) kuni „nõustun täielikult“ (7). Üksteise mõistmist mõõdeti kuue omadusega, näiteks „püüame meeskonnasiseselt mõista üksteise tugevaid ja nõrku külgi“. Hoolivat käitumist mõõdeti kaheksa omadusega, näiteks „meie meeskonnaliikmed käituvad üksteise suhtes hoolivalt“. Meeskondade enesehindamist mõõdeti seitsme omadusega, näiteks „püüame mõista meeskonna meeoleolu ja seda, kuidas see meie tööd mõjutab“. Emotsioonide keskel töötamiseks vahendite loomist mõõdeti kuue omadusega, näiteks „võtame meeskonnaliikmete jaoks aega, et arutleda, mis tunded meeskonnas valitsevad“. Positiivse keskkonna loomist mõõdeti viie omadusega, näiteks „meie meeskonnas soodustatakse positiivset suhtumist“.

Meeskonnatöö efektiivsuse hindamine koosnes viie omaduse küsimustikust, mille töötasid välja ja mida katsetasid esmakordselt Druskat, Wolff, Koman ja Messer (2003). Hinnati järgmiseid omadusi: asjade tehtud saamise tõhusus, töö kvaliteet, võime ise ennast juhtida, sooritus võrrelduna teiste meeskondadega, kes sarnast tööd teevad, ning võime tulevikus koos töötada. Iga küsimuse vastused liideti, et saada iga meeskonna tõhususe subjektiivne hinnang.

Uuringu tegemisel kasutati andmete süstematiseerimiseks ja analüüsimiseks peamiselt andmetöötlustarkvara MS Excel ja andmetöötlusprogrammi SPSS-i. Kogutud andmeid on analüüsitud kirjeldava statistika abil (standardhälve, variatsioonikoefitsient, hinnangute keskväärtnus, mediaan, Cronbachi koefitsient, Pearsoni korrelatsioonikordaja, ühefaktoriline dispersioonanalüüs).

### 2.3. Uuringu valimi kirjeldus

Uurimisobjektiks olid uuringus osalenud Eestis tegutsevate keskmise suurusega ettevõtete töötajad. Kokku paluti osaleda 190 meeskonnaliikmel, kellest 110 (58%) täitis küsimustikud. Osalemine oli vabatahtlik ning igal ajal oli võimalus osalemisest loobuda. Uuringus osales 63 naist ja 47 meest (Tabel 2), seega oli naistöötajate osakaal 57,3% (n = 63) ning meestöötajate osakaal 42,7% (n = 47). Tööstaaži (Tabel 3) järgi oli küsimustikule vastanutest suurima populatsiooniga „0–5 aastat“ vastavas ettevõttes töötanud isikute grupp, moodustades 49,1% (n = 54) valimist. Staažiga „5–10 aastat“ oli küsimustikule vastanutest 20,9% (n = 23). Enam kui 15-aastase staažiga oli 18,2% (n = 20) vastanutest ning „10–15 aastat“ märkis oma tööstaažiks 11,8% (n = 13) vastanutest.

Tabel 2. Sooline jaotus

	Vastanute arv	Protsent
mees	47	42,7%
naine	63	57,3%
kokku	110	100,0%

Allikas: autori koostatud

Tabel 3. Staaž ettevõttes

	Vastanute arv	Protsent
0–5 aastat	54	49,1%
5–10 aastat	23	20,9%
10–15 aastat	13	11,8%
rohkem kui 15 aastat	20	18,2%
Kokku	110	100,0%

Allikas: autori koostatud

Küsimustikule vastanutel paluti määrata ka oma ametipositsioon ettevõttes (Tabel 4). Ülekaalukalt suurima näitajana märgiti positsiooniks „Spetsialist“, mille määr valimis oli 52,7% (n = 58). Sellele järgnes „Keskastmejuht“, mille määr valimis oli 24,5% (n = 27). Positsioonide „Tööline“ ja „Tippjuht“ määrad valimis olid vastavalt 15,5% (n = 17) ja 7,3% (n = 8).

Tabel 4. Ametipositsioonid

	Vastanute arv	Protsent
tippjuht	8	7,3%
keskastmejuht	27	24,5%
spetsialist	58	52,7%
tööline	17	15,5%
Kokku	110	100,0%

Allikas: autori koostatud

Uuringus osales kokku 30 meeskonnajuhti, kellest kaheksa olid tippjuhid ning 22 keskastmejuhid (Tabel 5). Viiel keskastmejuhil puudusid alluvad. Küsimustikule vastanutel paluti määrata oma staaž meeskonnajuhina. Kõige enam märgiti meeskonnajuhi staažiks „1–5 aastat“, mille määr valimis oli 37,5% (n = 12). Sellele järgnes „5–10 aastat“ määraga 25% (n = 7). Staažide „15 ja rohkem aastat“ ning „10–15 aastat“ määrad valimis olid vastavalt 21,9% (n = 7) ja 15,6% (n = 4).

Tabel 5. Staaž meeskonna juhina

	Vastanute arv	Protsent
1–5 aastat	12	37,5%
5–10 aastat	7	25%
10–15 aastat	4	15,6%
15 ja rohkem aastat	7	21,9%
Kokku	30	100%
Puudu	80	
Kokku	110	

Allikas: autori koostatud

Haridustasemelt (Tabel 6) oli kõige rohkem bakalaureusekraadiga vastanuid (52,7%, n = 58), sellele järgnes magistriskraadiga vastanute hulk (24,5%, n = 27). Keskskooliharidusega vastanuid oli 15,5% (n = 17) ja kõige väiksem oli kutsekeskharidusega vastanute hulk (7,3%, n = 8).

Tabel 6. Haridustase

	Vastanute arv	Protsent
keskharidus	17	15,5%
kutsekeskharidus	8	7,3%
bakalaureus	58	52,7%
magister	27	24,5%
Kokku	110	100,0%

Allikas: autori koostatud

## 2.4. Küsimustiku sisereliaablus

Selleks, et analüüsida erinevate nähtuste omavahelisi seoseid, hinnati uurimuses kasutatud küsimuste kvaliteeti, analüüsid kõikide mõõteinstrumentide ja nende alaskaalade sisereliaablust (Tabel 7). Sisereliaabluse kriteeriumiks oli Cronbachi alfa  $> 0,6$ .

Küsimustik koosnes 10 alaskaalast, millest igat skaalat mõõtis 5–10 küsimust, mis olid omakorda jagatud kolme katekooriasse:

- ✓ Juhi enesehinnang / juhi emotsionaalne intelligentsus
- ✓ Meeskonna hindamine / meeskonna emotsionaalne intelligentsus
- ✓ Meeskonnatöö efektiivsuse hindamine

Juhi enesehinnang jagunes neljaks pädevusnormi alaskaalaks:

- ✓ Eneseteadlikkus
- ✓ Enesejuhtimine
- ✓ Sotsiaalne teadlikkus
- ✓ Suhete juhtimine

Skaalade usaldusväarsust analüüsid tuli välja, et suhete juhtimise skaalal oli ühel väitel („Suudan alati asju teiste inimeste vaatenurgast näha“) väike seos teiste väidetega, mis mõjutas alaskaala

sisemist usaldusväärstust ( $\alpha = 0,641$ ). Sellest järeldus väite väheolulisus ning seega jäeti see uuringutulemusi analüüsidest vaatluse alt välja ja sisereliaablus paranes ( $\alpha = 0,672$ ).

Meeskonna hindamine jagunes viieks pädevusnormi alaskaalaks:

- ✓ Üksteise mõistmine
- ✓ Hooliv käitumine
- ✓ Meeskonna enesehindamine
- ✓ Emotsioonide keskel töötamiseks vahendite loomine
- ✓ Positiivse keskkonna loomine

Skaalade usaldusväärstust analüüsidest tuli välja, et hooliva käitumise pädevusnormi skaalal ühe väite eemaldamisega („Arutelude käigus on olulisem teemaga edasi minna, kui selgitada asju üle kellegile, kes ei saa mingist asjast aru“) tõusis sisereliaablus oluliselt (vastavalt  $\alpha = 0,692 \rightarrow \alpha = 0,813$ ).

Emotsioonide keskel töötamiseks vahendite loomise andmetest selgus, et väite „Jälgime, et me ei laseks oma tunnetel kaasa tulla rühmaaruteludesse“ eemaldamisega paraneks selle pädevusnormi skaala sisereliaablus märgatavalt (vastavalt  $\alpha = 0,510 \rightarrow \alpha = 0,717$ ), mistõttu otsustas autor selle väite eemaldada.

Tabel 7. Mõõdikute sisereliaablus

Teemaklaster	Cronbachi alfa	n
Eneseteadlikkus	0,731	30
Enesejuhtimine	0,738	30
Sotsiaalne teadlikkus	0,672	30
Suhete juhtimine	0,789	30
Üksteisemõistmine	0,849	110
Hooliv käitumine	0,813	110
Meeskonna enesehindamine	0,716	110
Emotsioonide keskel töötamiseks vahendite loomine	0,717	110
Positiivse keskkonna loomine	0,839	110
Meeskonnatöö tajutud efektiivsus	0,898	110
Juhi emotsionaalne intelligentsus	0,861	110
Meeskonna emotsionaalne intelligentsus	0,925	110

Allikas: autori koostatud

Skaalade usaldusväarsuse tulemused näitavad küsimustiku üldiselt head sisereliaablust, vaid ühe pädevusnormi puhul – empaatiavõime – on Cronbachi alfa kaheldaval tasemel.

## 2.5. Alaskaalade kirjeldav statistika ja grupikeskmiste võrdlus

Tabelis 8 on esitatud juhi EI, meeskonna EI ja meeskonnatöö efektiivsuse tasemete aritmeetilised keskmised ja standardhälbed vastavalt magistratöö raames tehtud uuringu tulemustele. Täpsemalt kirjeldab autor tulemusi järgnevates alapunktides.

Tabel 8. Aritmeetilised keskmised ja standardhälbed

	n		Keskmine (m)	Keskmine standardviga	Standardhälve (SD)	Miinimum	Maksimum
	Vastajad	Puudu					
Eneseteadlikkus	30	80	5,7659	,10486	,57433	4,50	7,00
Enesejuhtimine	30	80	4,7476	,15433	,84531	3,00	6,14
Sotsiaalne teadlikkus	30	80	5,2878	,12021	,65843	3,67	6,17
Suhete juhtimine	30	80	5,3000	,13842	,75818	3,67	6,78
Üksteise mõistmine	110	0	5,5045	,08438	,88493	3,00	7,00
Hooliv käitumine	110	0	5,3766	,08286	,86902	2,57	7,00
Meeskonna enesehindamine	110	0	4,6779	,08629	,90505	2,00	6,71
Emotsioonide keskel töötamiseks vahendite loomine	110	0	4,4327	,09656	1,01277	1,80	6,80
Positiivse keskkonna loomine	110	0	5,4145	,08902	,93366	2,20	7,00
Meeskonnatöö tajutud efektiivsus	110	0	3,4273	,06335	,66442	1,00	5,00
Juhi EI	30	80	5,2753	,09277	,50811	4,25	6,52
Meeskonna EI	110	0	5,0813	,07157	,75063	2,73	6,78

Allikas: autori koostatud



### **2.5.1. Juhi emotsionaalne intelligentsus**

Autor analüüsis kõigepealt juhi emotsionaalset intelligentsust, mis koosnes neljast pädevusnormist: eneseteadlikkus, enesejuhtimine, sotsiaalne teadlikkus ning suhete juhtimine.

Eneseteadlikkuse keskmiseks tulemuseks saadi ( $m = 5,75$ ,  $SD = 0,57$ ), suhete juhtimine tulemused olid ( $m = 5,30$ ,  $SD = 0,76$ ) ning sotsiaalse teadlikkuse keskmiseks tuli ( $m = 5,29$ ,  $SD = 0,85$ ). Eespool väljatoodud mõõdetavate komponentide sisereliaabluseks saadi vastavalt 0,71, 0,79 ning 0,67. Enesejuhtimisel oli kõige madalam keskmine ( $m = 4,74$ ,  $SD = 0,85$ ), sisereliaablus 0,74. Kõrge keskmise hinnangu said eneseteadlikkuse pädevusnormide väited „tean, millal olen rõõmus“ ( $m = 6,50$ ) ning „saan aru, kui keegi on mind pahandanud, või ärritanud“ ( $m = 6,43$ ). Kõige madalamad keskmised hinded tulid enesejuhtimise pädevusnormide väidete kohta. Need väited olid „muretsen harva töö või elu pärast üleüldiselt“ ( $m = 3,71$ ) ning „raske iseloomuga inimesed ei häiri mind“ ( $m = 3,86$ ). Kõikide väidete keskmised hinnangud ja standardhälbed on esitatud Tabelis 8.

### **2.5.2. Meeskonna emotsionaalne intelligentsus**

Meeskonna emotsionaalset intelligentsust uuriti viie erineva pädevusnormi kaudu, milleks olid üksteise mõistmine, hooliv käitumine, meeskonna enesehindamine, emotsioonide keskel töötamiseks vahendite loomine ja positiivse keskkonna loomine.

Kõigi 5 pädevusnormi keskmine näitaja oli  $m = 5,08$  (7-pallisel skaalal, kus suurem tulemus näitab väitega nõustumist). Kõrgemad keskmised olid üksteise mõistmine ( $m = 5,50$ ,  $SD = 0,88$ ), hooliv käitumine ( $m = 5,37$ ,  $SD = 0,86$ ) ning positiivse keskkonna loomine ( $m = 5,41$ ,  $SD = 0,93$ ). Meeskonna enesehindamine ( $m = 4,67$ ,  $SD = 0,90$ ) ja emotsioonide keskel töötamiseks vahendite loomine ( $m = 4,43$ ,  $SD = 1,01$ ) olid keskmised väiksemad.

Vastanud olid kõige rohkem nõus väidetega „meie meeskonnas soodustatakse positiivset suhtumist“ ( $m = 5,91$ ) ning „teame, millised ülesanded sobivad oskuste ja huvide tõttu ühele või teisele meeskonnaliikmele kõige rohkem“ ( $m = 5,87$ ). Madalaima hinnangu said väited „meil on teatud sõnad või fraasid, mida kasutame meeskonnas tekkinud meeleolude täheldamiseks“ ( $m = 2,90$ ) ning „meie meeskonnaliikmed küsivad tihti teistelt, kas meie sooritusega ollakse rahul“ ( $m = 3,82$ ). Kõikide väidete keskmised hinnangud ja standardhälbed on esitatud Tabelis 8.

### 2.5.3. Meeskonnatöö tajutud efektiivsus

Uurimuse küsimustikus mõõdeti uuritavate hinnangut meeskonnatöö tajutud efektiivsusele. Väidetele sai vastata 5-palli skaalal, kus suurem number tähendas positiivsemat vastust. Kõikide väidete keskmine oli  $m = 3,42$ ; kõrgeima hinnangu sai väide „suutlikus edasi töötada koos edasi ja tõhusalt ka tulevikus“ ( $m = 3,60$ ) ning madalamaks hinnati „ülesannete täitmise tõhusust“ ( $m = 3,25$ ).

## 2.6. Küsimustiku korrelatsioonianalüüsi tulemused

### 2.6.1. Juhhi emotsionaalne intelligentsus

Võrdlemaks juhi emotsionaalse intelligentsuse pädevuste omavahelist seostust kasutati Pearsoni korrelatsioonimaatriksit (Tabel 9.). Vaadates seost enesejuhtimise ja suhete juhtimise pädevusnormide vahel, mis on kindlameelse juhtimise klatri osised, võib öelda, et korrelatsioonikordajaks on ( $r = 0,427$ ,  $p < 0,05$ ). See tähendab keskmist positiivset seost. Kõnealusel juhul on tegemist statistiliselt olulise seosega. Tugevam positiivne seos leiti meeskonnajuhi eneseteadlikkuse ja sotsiaalse teadlikkuse pädevuste vahel ( $r = 0,659$ ,  $p < 0,01$ ), mis on teistega koos töötamise klatri osised.

Tabel 9. Meeskonnajuhi emotsionaalse pädevuste vahelised seosed

	Eneseteadlikkus	Enese juhtimine	Sotsiaalne teadlikkus	Suhete juhtimine
Eneseteadlikkus	1	0,268	,659**	0,353
Enese juhtimine		1	0,053	,427*
Sotsiaalne teadlikkus			1	,407*
Suhete juhtimine				1

\*\* Seos on oluline tasemel 0,01 ( $p < 0,01$ )

\* Seos on oluline tasemel 0,05 ( $p < 0,05$ )

Allikas: autori koostatud

## 2.6.2. Meeskonna emotsionaalne intelligentsus

Meeskonna emotsionaalset intelligentsust uuriti viie erineva pädevusnormi kaudu, milleks olid üksteise mõistmine, hooliv käitumine, meeskonna enesehindamine, emotsioonide keskel töötamiseks vahendite loomine ja positiivse keskkonna loomine. Nende pädevusnormide sisereliaabluse näitajaks sai autor  $\alpha = 0,925$ , mis näitab, et tegu on kõrge sisereliaablusega.

Kuna autorile pakkus huvi meeskonna EI pädevusnormide omavaheline seostus, kasutas autor Pearsoni korrelatsioonimaatriksit. Uurimistöö korrelatsiooniseosed meeskonna EI pädevusnormide vahel on enamalt jaolt üsnagi tugevad ja kõigi alaskaalade vahel leiti positiivne korrelatsioon. Kõige tugevam seos leiti üksteise mõistmise ja hooliva käitumise vahel ( $r = 0,730$ ,  $p < 0,01$ ). Need kaks pädevusnormi on seotud Druskati ja Wolffi REPN-i individuaalse klastriga. Nõrgem seos on REPN-i meeskonnaklastriisse kuuluvate pädevusnormide vahel, nagu näiteks seos meeskonna enesehindamise ja emotsioonide keskel töötamiseks vahendite loomise vahel ( $r = 0,632$ ,  $p < 0,01$ ). Saadud tulemused on esitatud alljärgnevas tabelis 10.

Tabel 10. Meeskonna EI pädevuste vahelised seosed

	Üksteise mõistmine	Hooliv käitumine	Meeskonna enesehindamine	Emotsioonide keskel töötamiseks vahendite loomine	Positiivse keskkonna loomine
Üksteise mõistmine	1	,730**	,510**	,598**	,617**
Hooliv käitumine		1	,461**	,546**	,675**
Meeskonna enesehindamine			1	,632**	,502**
Emotsioonide keskel töötamiseks vahendite loomine				1	,535**
Positiivse keskkonna loomine					1

\*\* Seos on oluline tasemel 0,01 ( $p < 0,01$ )

Allikas: autori koostatud

### 2.6.3. Meeskonnatöö tajutud efektiivsus

Leidmaks, millised on uuritavate hinnangud meeskonnatöö efektiivsusele, tuli vastata viiele väitele. Nende väidete sisereliaablus oli  $\alpha = 0,898$ . Korrelatsioonianalüüsi tulemustest (Tabel 11) selgub, et kõikide väidete vahel on tugev statistiline seos.

Tabel 11. Meeskonnatöö tajutud efektiivsuse seosed

	Ülesannete täitmise tõhusus	Meie töö kvaliteet	Suutlikkus end ise juhtida	Sooritusvõime võrrelduna teiste osakonna meeskondadega, kes teevad sarnast tööd	Suutlikkus töötada koos edasi ja tõhusalt ka tulevikus
Ülesannete täitmise tõhusus	1	,720**	,551**	,699**	,596**
Meie töö kvaliteet		1	,563**	,662**	,605**
Suutlikkus end ise juhtida			1	,632**	,691**
Sooritusvõime võrrelduna teiste osakonna meeskondadega, kes teevad sarnast tööd				1	,677**
Suutlikkus töötada koos edasi ja tõhusalt ka tulevikus					1

\*\* Seos on oluline tasemel 0,01 ( $p < 0,01$ )

Allikas: autori koostatud

Kõikide seoste korrelatsioonianalüüs on antud töö Lisa 2.

### 3. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Käesoleva magistritöö raames teostatud uuringu tulemuste põhjal järelduste ja ettepanekute tegemisel arvestatakse selle kehtivusega konkreetse valimi põhjal, milleks antud töö puhul olid kolme Eesti keskmise ettevõtte meeskonnajuhid ja nende alluvuses töötavad töötajad. Läbiviidud uuringu ja analüüsi tulemused annavad ettekujutuse seostes, mis esinevad juhi EI, meeskonna EI ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse vahel.

Tulemused, milleni käesoleva töö autor on jõudnud, viitavad meeskonna emotsionaalse intelligentsuse märkimisväärsele rollile meeskonnatöö efektiivsuse tajumisel. Vaadeldes uuringu tulemusi juhi emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonna emotsionaalse intelligentsuse vahel autori suuri seoseid ei leidnud. Uuringu tulemused ei kinnitanud, et juhi emotsionaalne intelligentsus mõjutab meeskonnas ilmnevate rühmatasandi emotsionaalsete pädevusnormide teket.

Esimeses uurimusküsimuses soovis autor teada saada, kas ja milliseid seoseid leidub juhi emotsionaalse intelligentsuse ning meeskonnajuhiks olemise staaži ja haridustaseme vahel.

Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi (ANOVA) tulemusena selgus uurimistöös, et juhi meeskonnajuhiks olemise staaž ja haridustase ei ole seotud tema emotsionaalse intelligentsusega. (Vaata Lisa 3). Uuringutes on ilmnenu, et kõrgem haridustase ei ole seotud kõrgema emotsionaalse intelligentsuse tasemega. Seda kinnitas ka käesolev uuring. Osad uuringud näitavad, et kauem meeskonnajuhiks kohal olnutel on kõrgem emotsionaalne intelligentsus kui lühema staažiga (Silter, 2012; Roy Chaturvedi, 2011). On aga ka uuringuid, kus on tõestatud, et staaži pikkusel puudub otsene seos juhi emotsionaalse intelligentsusega (Roberts *et al.*, 2001; Singh Sharma, 2012).

Teiseks otsis autor vastust küsimusele, millised seosed on juhi emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse vahel.

Meeskonnajuhiks olemise emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse vahel statistiliselt olulist seost ei ilmnenu. Vastupidiselt Paglise ja Greeni (2002) uurimusele, milles ilmnenu, et alluvate töösooritus on tugevalt seotud nende juhi isikuomadustega. Dickson *et al.* 2001 ning Koman ja Wolff 2008 väidavad, et meeskonnajuhiks mõjutavad meeskonna tööprotsesse. Eelnevalt teostatud uuringute

tulemused kinnitavad, et töö tulemuslikkuse seisukohalt on juhi emotsionaalse intelligentsusel väga oluline roll, mis antud uuringus välja ei tulnud.

Uuringu käigus ilmnis, et kuni 5-aastase juhistaaziga juhid hindasid meeskonnatöö tajutud efektiivsust oluliselt suuremaks ( $m = 3,83$ ) kui üle 5-aastase juhtimisstaaziga juhid ( $m = 3,4$ ).

Uurijale pakkus huvi, kas juhid ja mittejuhid hindavad meeskonnatöö efektiivsust erinevalt. T-testi tulemus (Tabel 12) näitab, et juhtide ja mittejuhtide hinnangud on erinevad ja see erinevus on statistiliselt oluline ( $t = 2,473$ ,  $p < 0,01$ ).

Vaadates keskväärtusi näeme, et juhid hindavad meeskonnatöö tajutu efektiivsust oluliselt suuremaks ( $m = 3,65$ ) kui mittejuhid ( $m = 3,32$ ).

Uuringu tulemustest selgus ka, et naised hindasid meeskonnatöö tajutud efektiivsust üldiselt suuremaks ( $m = 3,54$ ) kui mehed ( $m = 3,28$ ). Roy, Chaturvedi (2011) uuringu tulemused tõid välja, et naistel on tugevamad sotsiaalsed oskused ja empaatiapädevus, millega saab seletada antud tulemust.

Tabel 12. T-testi tulemused olulisusnivool 95%

	Sugu	n	m	SD	t	p
Meeskonna tajutud efektiivsus	mees	47	3,28	0,775	-2,025	0,045
	naine	63	3,54	0,549		
	Staatus	n	m	SD	t	p
Meeskonnatöö tajutud efektiivsus	on juht	35	3,65	0,507	2,473	0,015
	ei ole juht	75	3,32	0,705		
Meeskonna emotsionaalne intelligentsus	on juht	35	5,29	0,492	2,355	0,020
	ei ole juht	75	4,99	0,831		
	Staaž juhina	n	m	SD	t	p
Meeskonnatöö tajutud efektiivsus	1–5 aastat	12	3,83	0,425	2,234	0,033
	> 5 aastat	20	3,4	0,584		

Allikas: autori koostatud

Kolmandaks soovis autor teada millised on seosed meeskonna emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse vahel.

Meeskonna emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse vahel (Tabel 13) ilmnis statistiliselt oluline keskmise tugevusega positiivne seos ( $r = 0,611$ ;  $p < 0,01$ ). Mida kõrgemaks hindas meeskond oma emotsionaalset intelligentsust, seda kõrgemaks hindas ta ka meeskonna

efektiivsust. See seostub uuringu tulemustega (Druskat, Wolff'i 2008; Jordan, Trhoth 2004), kus leiti, et meeskonna emotsionaalne intelligentsus on positiivses seoses meeskonnatöö tajutud efektiivsusega. Kõrgema EI tasemega meeskonnaliikmed suudavad oma suhtumist ja käitumist positiivsemalt suunata, on kohanemisvõimelisemad ning samuti paremini koordineerida meeskonna tegevust, seega võib väita, et meeskonnaliikmete ühine sooritus sõltub emotsionaalse intelligentsuse tasemest (Sy et al., 2006) Seda saab põhjendada näiteks sellega, et kõrge emotsionaalne intelligentsus aitab lahendada konflikte kergemini, mistõttu on meeskond jällegi tõhusam. Kui töötajad teavad kuidas kontrollida ja samas ka juhtida oma emotsioone on töö tulemused paremad.

Tabel 13. Korrelatsioonanalüüsi tulemused

	n	m	SD	Meeskonna tajutud efektiivsus	Juhi EI	Meeskonna EI
Meeskonnatöö tajutud efektiivsus	110	3,43	0,664			
Juhi emotsionaalne intelligentsus	30	5,28	0,508	0,073		
Meeskonna emotsionaalne intelligentsus	110	5,08	0,751	0,611**	0,191	

\*\* Seos on oluline tasemel 0,01 ( $p < 0,01$ )

Allikas: autori koostatud

Autorile pakkus huvi, kas eri ametipositsioonidel olevad uuritavad hindavad meeskonnatöö tajutud efektiivsust erinevalt (Tabel 14). ANOVA tulemus näitab, et vähemalt kahe grupi hinnangud on erinevad ja see erinevus on statistiliselt oluline ( $F = 6,022$ ,  $p < 0,001$ ). Keskvaartusi vaadates on näha, et töölised hindavad meeskonna efektiivsust oluliselt madalamaks ( $m = 2,88$ ) kui teised ( $m = 3,45$ – $3,69$ ) ning *post hoc*-test (LSD) näitas, et tööliste madal keskmine hinnang meeskonnatöö tajutud efektiivsusele erines oluliselt teistel ametipositsioonidel olevate uuritavate hinnangutest. Teiste gruppide hinnangute erinevused olid väiksed ega olnud statistiliselt olulised.

*Post hoc*-test näitas ka seda, et kutsekeskharidusega uuritavate madal keskmine hinnang meeskonnatöö tajutud efektiivsusele erines oluliselt teistsuguse haridustasemega uuritavate hinnangutest. Staaž meeskonnajuhina ja staaž ettevõttes ei olnud seotud vastajate hinnangutega meeskonna efektiivsusele.

Tabel 14. ANOVA tulemused olulisusnivool 95%

	Ametipositsioon	n	m	SD	F	p
Meeskonnatöö	tippjuht	8	3,53	0,399	6,022	0,001
tajutud	keskastejuht	27	3,69	0,536		
efektiivsus	spetsialist	58	3,45	0,631		
	tööline	17	2,88	0,784		
	Haridus	n	m	SD	F	p
Meeskonnatöö	keskharidus	17	3,35	0,802	6,903	0,000
tajutud	kutsekeskharidus	8	2,5	0,944		
efektiivsus	bakalaureus	58	3,52	0,567		
	magister	27	3,54	0,457		

Allikas: autori koostatud

Viimase uurimusküsimusega soovis autor teada saada millised on seosed juhi emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonna emotsionaalse intelligentsuse vahel.

Korrelatsioonianalüüsi tulemustest (Tabel 13, Lisa 2) võib järeldada, et olulist statistilist seost juhi emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonna emotsionaalse intelligentsuse vahel ei ilmnenud. See on vastuolus erinevate teadlaste uuringutulemustega. Meeskondade juhid vastutavad juhitavate meeskondade edu eest, ning mitte ainult oma emotsioonide, vaid ka juhitava meeskonna emotsioonide eest (Rafaeli, Worline, 2001). Uuringutes on leitud, et juhtimisel on mõju meeskonna motivatsioonile, efektiivsusele ja tulemuslikkusele (Sivasubramaniam *et al.*, 2002; George, 2000; Dickson *et al.*, 2001) ning seda peamiselt meeskonna sisekliima arendamise kaudu. Seega peaks juhi emotsionaalne intelligentsus olema seotud meeskonna emotsionaalse intelligentsusega. Uuringud on näidanud, et juhi emotsionaalne intelligentsus toimib meeskonna emotsionaalse intelligentsuse eelkäijana. Goleman (2001) ja Williams (1994) leidsid, et emotsionaalselt intelligentsed juhid on üliolulised sellise õhkkonna kujundamisel, kus töötajaid julgustatakse andma endast parim. Kui juht aitab meeskonnal oma norme välja töötada, hoiab väljakujunenud õhkkonna kooskõlas meeskonnajuhi individuaalse isiksusega (Dickson *et al.*, 2001).

Käesoleva töö autori arvamusel võib emotsionaalse intelligentsusega seotud omaduste ja võimekuste arendamine erinevate koolitusmeetmete rakendamise teel anda nii juhtide kui ka meeskonnaliikmete seas eeliseid mitmete probleemide ennetamiseks. Kompetentsid, mis kaasnevad kõrgema emotsionaalse intelligentsusega, annavad lisaks tugevamale sooritusvõimele eeldused ka kriisiolukorras säilitada nii juhi, meeskonna kui ka organisatsiooni tõhusus. Eeltoodud järelduse alusel



on oskuslik emotsionaalse intelligentsuse taseme tõstmine töösoorituse tõhustamiseks organisatsioonitasandil oluline.

Et teha konkreetsemaid järeldusi emotsionaalse intelligentsuse mõju kohta meeskonnatöö tulemuslikkuse tajumisele, on vajalik täpsemate teoreetiliste lähtepunktide loomine. Emotsionaalse intelligentsuse komponendid tuleks asetada organisatsioonikeskkonda ning seeläbi selgitada praktiliste meetodite olemasolu ja rakendamisvõimalusi.

Käesoleva uurimuse piiranguks võib pidada väikest valimit. Uuringu küsimustikule vastas üle 100 töötaja, kellest 30 olid meeskonnajuhid. See on siiski võrdlemisi väike valim, et hinnata kõiki seoseid meeskonnajuhi emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonna emotsionaalse intelligentsuse vahel. Suhteliselt väike valim võib olla põhjuseks, miks regressioonanalüüsis olid paljud seosed juhi ja meeskonna EI vahel statistiliselt ebaolulised.

Teiseks piiranguks võib pidada kvalitatiivsete meetodite, nagu põhjalike intervjuude ja metaanalüüsi puudumist uurimuses. Nende meetodite kaasamine peaks aitama kaasa sellele, et saada põhjalikum arusaam meeskondade tõhusast toimimisest, seda läbi emotsionaalse intelligentsuse arendamise.

Käesolev uurimustöö selgitas välja juhi ja meeskonna emotsionaalse intelligentsuse seosed tajutud meeskonnatöö efektiivsusele ning aitas leida vastuseid püsitatud uuringuküsimustele. Saab tõdeda, et mitmed uuringus väljatulnud tulemused leidsid ka kinnitust varasemalt läbiviidud uuringu tulemuste näol, kuid esines ka vasturääkivusi.

## KOKKUVÕTE

Viimasel aastakümnel on järjest enam hakatud huvi tundma, mil moel mõjutab inimese emotsionaalne intelligentsuse tase tema tööülesannetega hakkama saamist. Druskat'i ja Wolff'i sõnul on suur osa juhte mõistnud, et emotsionaalne intelligentsus on inimese tööalase efektiivsuse seisukohalt sama tähtis nagu vaimne võimekus. Kuid ei tohi tähelepanuta jätta asjaolu, et suur osa tööst tehakse meeskondades ja seega tuleks vaadelda emotsionaalset intelligentsust paremate töötulemuste saavutamise koha pealt ka meeskonnatasandil.

Käesolevas magistritöös uuriti juhi ning meeskonna emotsionaalse intelligentsuse seoseid meeskonnatöö tajutud efektiivsusega Eesti keskmise suurusega ettevõtete seas. Uuringusse andsid oma panuse kolme ettevõtte juhid ning meeskonnaliikmed. Uurimuse tegemisel oli autori põhieesmärk välja selgitada emotsionaalse intelligentsuse seoseid meeskonnatöö tajutud efektiivsusega. Täpsemalt soovis autor välja selgitada ja hinnata seoseid juhi individuaalse EI, meeskondliku EI ja meeskonna tajutud efektiivsuse vahel.

Antud uuring keskendus Boyatzise ja Golemani välja töötatud emotsionaalse intelligentsuse teooriale, et selgitada välja seos meeskonnajuhi emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonna emotsionaalse intelligentsuse võimalikku tekke vahel. Meeskonna emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse seoste hindamiseks kasutas autor Druskat'i ja Wolff'i poolt välja töötatud rühmatasandi emotsionaalseid pädevusnorme. Juhi emotsionaalse intelligentsuse, meeskonna emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonnatöö tajutud efektiivsuse vahel seoste leidmiseks kasutas autor statistilist analüüsi.

Uuringu tulemused kinnitas, et mida kõrgemaks hindas meeskond oma emotsionaalset intelligentsust, seda suuremaks hindas ta ka meeskonnatöö efektiivsust. Samuti tuli uuringu tulemustest välja, et juhid hindasid meeskonnatöö tajutud efektiivsust oluliselt suuremaks kui mittejuhid. Samas aga hindasid kuni 5-aastase staažiga juhid meeskonnatöö tajutud efektiivsust oluliselt suuremaks kui üle 5-aastase staažiga juhid. Soolise võrdluse käigus ilmnes, et naised hindasid meeskonnatöö efektiivsust oluliselt suuremaks kui mehed. Uuringu käigus selgus, et töölised ja kutsekeskharidusega uuritavad hindasid meeskonnatöö tajutud efektiivsust oluliselt väiksemaks kui teised uuringus osalejad.

Emotsionaalse intelligentsuse hinnangute puhul tuli välja, et juhid hindasid meeskonna emotsionaalset intelligentsust oluliselt kõrgemaks kui mittejuhid.

Käesoleva magistritöö kirjutamise eel seatud eesmärk sai uuringust avaldunud tulemuste toel täidetud. Magistritöö raames tehtud uuringu tulemused kinnitavad mitmete autorite seniseid seisukohti emotsionaalse intelligentsuse ja töö tulemuslikkuse käsitlemisel. Uuringu tulemuste põhjal saab väita, et üksikisiku emotsionaalse intelligentsuse tase avaldab meeskonna tulemuslikkusele olulist positiivset mõju seda läbi meeskonna tasandi, ehk seeläbi kuidas tajutakse meeskonnatöö efektiivsust.

Võttes arvesse emotsionaalse intelligentsuse järjest tõusvat olulisust juhtimismaailmas, aitab antud uuring laiendada teadmiste baasi, mis on seotud nii individuaalsel kui meeskondlikul tasandil emotsioonidega, integreerides kokku erinevaid mõõtmeid nagu juhi emotsionaalne intelligentsus, meeskonna emotsionaalne intelligentsus ning meeskonnatöö efektiivsus.

Suurel osal organisatsioonidest õpetatakse meeskondadele meetodeid, kuidas peaks ettetulevaid probleeme lahendama, kuidas ja mis alustel otsuseid vastu võtma. Need meetodid on enamasti üles ehitatud ratsionaalsele lähenemisele, mitte inimese emotsioone ja tundeid arvestades. Antud uurimistöö annab oma panuse, pakkudes meeskonnajuhtidele teadmisi emotsionaalse intelligentsuse mõju ja olulisuse kohta nende juhitud meeskondades. Samuti toob uuring välja, kuidas on seotud omavahel meeskonna emotsionaalse intelligentsuse tase ja tajutud meeskonnatöö efektiivsus.

Meeskondade tasandil emotsioonide ja nende emotsioonide mõju meeskonnatöö efektiivsuse uurimine on suhteliselt uus uurimissuund. Edaspidised uuringud võiksid keskenduda sellele, kuidas saaksid organisatsioonid välja töötada organisatsioonipõhiseid emotsionaalse intelligentsuse kompetentsid. Välja töötatud kompetentsid peaksid olema väga head abivahendid juhtidele töötajate värbamisel, hindamisel ja samuti ka arendustegevuste planeerimisel.

# **SUMMARY**

## **RELATIONSHIPS BETWEEN THE TEAM MANAGER'S AND THE TEAM'S EMOTIONAL INTELLIGENCE WITH PERCEIVED TEAMWORK EFFICENCY**

Marika Järve

Emotional intelligence is gaining more and more significance in the world of management in today's complicated situation due to global emergency. In times of crisis it is important that managers and leaders are able to acknowledge and manage their emotions while leading their teams. This increase both efficiency as well as the organization's economical prospects in general. If a leader's emotional intelligence is low, the team is likely to encounter or develop problems/conflicts which in turn will lower their work performance. In a common situation it may be one of the reasons why the workforce turnover increases.

In a hectic work environment, emotional intelligence is becoming more significant in terms of teamwork as well. Everyone experiences emotions but people are vastly different when it comes to using and managing their emotions or handling other people's emotions. Their efficiency in doing so affects their well-being, health, quality of work, and work satisfaction (Martins, Ramalho & Morin, 2010).

To author's knowledge, the correlation between the manager's emotional intelligence and their team's emotional intelligence in relation to the teamwork efficiency has never been studied in Estonia before. There have been researches concerning the team efficiency depending on leadership style as well as the connection between emotional intelligence and work satisfaction or stress. This is why the author wants to study this particular field more closely.

The purpose of this thesis is to determine the correlation between emotional intelligence and perceived teamwork efficiency. The author focuses particularly on determining the correlation between the manager's individual emotional intelligence, team emotional intelligence, and the team's perceived efficiency based on examples from medium-sized Estonian companies.

The first part of the thesis explains emotional intelligence as such and its models. Firstly, the author explains the meaning of the term and its history. The author also presents theoretical approaches of different researchers concerning the correlations between the team leader's and the team's emotional intelligence and work efficiency. This thesis focuses on the emotional intelligence (EI) theory by Boyatzis and Goleman in order to determine the connections between the team manager's emotional intelligence and the possible development of emotional intelligence within a team. The author used group level emotional competencies by Druskat and Wolff to assess the correlation between the team's emotional intelligence and perceived efficiency.

The second part describes the research methodology used in the thesis. Data was collected via web-based questionnaire in the e-formular environment and the link to the questionnaire was emailed with a cover letter to 190 employees to their work e-mail address. 110 people participated in the survey and 30 of them were team managers. The manager's EI questionnaire had 33 questions which rated 21 EI competencies. Each competency represents one of four EI clusters: self-awareness, self-management, social awareness, and relations management. Group-level emotional intelligence was rated using an emotionally competent group norm scale (Hamme, 2003). This consisted of 32 questions where team members had to rate their team behavior according to the 5 competency norms. These five competencies were divided between two clusters: individual cluster and team cluster. Team efficiency was rated by a 5-trait questionnaire developed and tested first by Druskat, Wolff, Koman and Messer (2003). The following traits were rated: the ability to get things done, quality of work, the ability to manage oneself, performance compared to other teams in a similar line of work, and the ability to work together in the future.

The author used mainly data processing software MS Excel and SPSS to systematize and analyze the collected data. The results are analyzed with descriptive statistics (standard deviation, variation coefficient, rated mean value, median value, Cronbach coefficient, Pearson's correlation coefficient, one-factor analysis of variance).

In order to analyze the correlation between different phenomena, the author rated the quality of posed questions by analyzing all measuring instruments and the internal reliability of their subscales. The

scale tests show a generally good internal reliability but for one of the competency norms – empathy -, the Cronbach alpha level shows a questionable result.

One-factor analysis of variance showed that the levels of experience as a manager and education are not related to the team manager's emotional intelligence. Research has shown indeed that a higher education level does not translate to a higher level of emotional intelligence. This was confirmed by this study as well. Some research shows that people who have been in a manager's position for a longer time have a higher level of EI compared to people who have been in that position for a shorter amount of time (Silter, 2012; Roy Chaturvedi, 2011). However, some research has proved that experience has no direct effect on the leader's emotional intelligence (Roberts et al., 2001; Singh Sharma, 2012).

There was no statistically significant correlation between the team manager's emotional intelligence and the team's perceived efficiency. However, an in-depth analysis showed that managers with up to 5 years of leadership experience rated their team's perceived efficiency much higher than managers with over 5 years of experience.

There was statistically above-average positive correlation between the team's emotional intelligence and the team's perceived efficiency. The higher a team rated their emotional intelligence, the higher they rated the team efficiency. This relates to a study (Druskat, Wolff 2008; Jordan, Troth 2004; Murray, Jordan 2006) which determined that a team's emotional intelligence is positively correlated to the perceived teamwork efficiency.

The author was curious whether people in different positions also rate the team's efficiency in different manners. It was found out that common workers rate the team efficiency much lower than other researched positions. Differences in other groups were small and had no statistical meaning. Post Hoc test (LSD) showed that the low average rating of the perceived efficiency by people with vocational secondary education was significantly different from people with other types of education.

The correlation analysis showed that there was no statistically important connection between the manager's emotional intelligence and the team's emotional intelligence. This contradicts with the

results of many researchers who have determined that the manager's emotional intelligence is a predecessor to the team's emotional intelligence. Team managers are in charge of the success of their teams by managing not only their own emotions, but those of their team's as well (Rafaeli and Worline, 2001).

The author of the thesis believes that developing the traits and abilities pertaining to emotional intelligence among managers as well as employees will provide advantages when it comes to preventing various issues. Higher emotional intelligence competencies increase performance but also lays groundwork for maintaining the efficiency of the manager, team, and the organization even in crisis. This means that skillful increase of emotional intelligence is important for improving the work performance on the organization level.

More accurate theoretical baselines are needed to make more definite deductions about the effect of emotional intelligence on the perception of work performance. The EI components should be placed into the organization environment and use them to explain the existing practical methods and their application options.

The restriction to the current thesis might come from a small sample. A little over 100 employees participated in the survey and 30 of them were team managers. This is a rather small sample to assess all the correlations between the team manager's emotional intelligence and the team's emotional intelligence. The small sample might explain why analysis deemed many such correlations statistically insignificant.

Another restriction comes from the lack of qualitative methods such as thorough interviews and meta-analysis. These methods would otherwise enhance the comprehension of an efficient performance of a team by developing emotional intelligence.

The purpose of the thesis set before research was supported by the research. Its results confirm the theories of many authors concerning emotional intelligence and work results. The thesis allows to claim that an individual's level of emotional intelligence affects the team performance positively on a team level through perceived team efficiency.

Researching team level emotions and the effect of those emotions on teamwork efficiency is a rather new branch of study. Further research could focus on how organizations can develop specific emotional intelligence competencies. Such specific competencies should be of great help in terms of recruiting employees, rating their performance, and making development plans.



## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ashkanasy, N. M. (2003 a). Emotions in organizations: a multi-level perspective. Multi-level issues in organizational behavior and strategy., *Research in Multilevel*, 2, 9 – 54. Doi: 10.1016/S1475-9144(03)02002-2
- Barbuto, J. E., Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elevated officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 51–64 . Doi: 10.3200/SOCP.146.1.51-64
- Bandura, A. (2009). *Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness*. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organization behavior*. (120–136) . Oxford, UK: Blackwell.
- Bar-On, R. (1997b). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Bar-On, R. (2000) Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory, in Bar-On,R. and Parker, J.D.A.(Eds) *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assesment and Applications at home, School, and in the Workplace*. (363–388) Jossey-Bass, San Francisco.
- Belbin, R.M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Butterworth-Heinemann, London.
- Beyerlin, M., Johnson, D. and Beyerlin, S. (1995). *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*. 2, JAI Press, Greenwich, CT, 229–253.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, NY: John Wiley&Sons
- Boyatzis, R.E., Stubbs, E.C., Taylor, S.N., (2002). Competency development through an integrated MBA program, a longitudinal examination. *Academy of Management Learning and Education Journal*, 1 (1), 150–162.
- Boyatzis, R.E., Sala, F. (2004). Assessing Emotional Intelligence Competencies. In Glenn Geher (Ed.), *The measurement of emotional intelligence* (147–180). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- Boyatzis, R. E. (2018). The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its Measurement. *Frontiers in Psychology* 9, 1439 – 1443. Doi: 10.3389/fpsyg.2018.01438
- Boštjančič, E. (2010). Personality, job satisfaction, and performance of Slovenian managers – how big is the role of emotional intelligence in this? *Studia Psychologica*, 3 , 207–218.
- Brackett, M., Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant and incremental validity of

- competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1147–1158.
- Cherniss, C. (1998). Social and emotional learning for leaders. *Educational Leadership*, 55 (7), 26–28.
- Cherniss, C., Goleman, D. (2001). *Training for emotional intelligence: a model*, in Cherniss, C. and Goleman, D. (Eds), *The Emotionally Intelligent Workplace*, (13–26), (209–234). San Francisco, CA Jossey-Bass.
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: toward clarification of a concept. *Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (2), 110–126. Doi: 10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x
- Cohen, S., Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23 (3), 239–290. Doi:10.1177/014920639702300303
- Côté, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 459–488. Doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233
- Dickson, M.W., Smith, D.B., Grojean, M.W., Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12, 197–217. Doi: 10.1016/S1048-9843(01)00069-8
- Druskat, V. U., Wolff, S. B. (1999). The link between emotions and team effectiveness: how teams engage and build effective task processes. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Organizational Behavior Division 1999(1), Doi: 10.5465/apbpp.1999.27622482
- Druskat, V. U., Wolff, S. B. (2001 a). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79 (3), 80–90.
- Druskat, V. U., Wolff, S. B. (2001b). Group emotional competence and its influence on group effectiveness, in Cherniss, C. and Goleman, D. (Eds), *Emotional Competence in Organizations*, (132–155). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Druskat, V. U., Wolff, S. B., Koman, E. C.S., & Messer, T.E. (2003) *Emotionally competent group norms and group effectiveness. Paper presented at the Annual Academy of Management Conference*, Seattle, Wa.
- Druskat, V.U. and Wolff, S.B. (2008). *Group-level emotional intelligence*, in Ashkanasy, N.M. and Cooper, C.L. (Eds), *Research Companion to Emotion in Organizations*, (441–454) London: Edward Elgar.
- Dulewicz, V., Higgs, M. (1999). Can emotional intelligence be measured and developed?

*Leadership & Organization Development Journal*, 20 (5), 242–253. Doi: 10.1108/01437739910287117

- Dulewicz V., Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: a review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (4) 341–372.
- Dulewicz, V., Higgs, M., Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: content, construct and criterion-related validity. *Journal of Management Psychology*, 18 (5), 405–420. Doi: 10.1108/02683940310484017
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams. *Academy of Management Journal*, 46, 435–457.
- Gabriel, Y., Griffiths, D.S. (2002). Emotion, learning and organizing, *The learning organization*, 9 (5), 214–221. Doi:10.1108/09696470210442169
- Gantt, S.P.S. and Agazarian, Y.M.Y. (2004). Systems centered emotional intelligence: beyond individual systems to organizational systems. *Organizational Analysis*, 12 (2), 147–169. Doi:10.1108/eb028990
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Introduction to second paper edition (tenth-anniversary edition) Basic Books.
- Ganji, M. (2011). Emotional intelligence
- George, J. M., (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 55 (8), 1027–1044. Doi: 10.1177/0018726700538001
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence, Why it can matter more than IQ*, New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998 b). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). *Emotional intelligence: Issues in paradigm building*. In C. Cherniss & D. The Emotionally Intelligent Workplace, San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 2 (2), 55–65.
- Goyal, A., Akhilesh, K.B. (2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams, *Team Performance Management*, 13 (7/8), 206–226. Doi: 10.1108/13527590710842538
- Ghuman, U. (2011) Building a model of group emotional intelligence. *Team Performance Management*, 17 ( 7/8), 418–439. Doi: 10.1108/13527591111182661
- Hamme, C. (2003). Group Emotional Intelligence, *The Research and Development of an*

- Assessment Instrument*. Unpublished dissertation, Rutgers State University of New Jersey.
- Hackman, J. R. (1987). *The design of work teams*. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (315–342). Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall
- Ibarda, E., Findlay, B. (2006). Emotional intelligence and propensity to be a team player. *E-Journal of Applied Psychology: Emotional Intelligence*, 2(2), 19–29.
- Joibaria, A., Mohammadtaherib, N., (2011) The study of relation between emotional intelligence and students academic achievement of High Schools in Tehran city. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 29, 1334 – 1341. Doi:10.1016/j.sbspro.2011.11.371
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: scale development and relationship to team processes effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 173–194.
- Jordan, P. J., Troth, A. C. (2002) Emotional intelligence and conflict resolution: implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 4 (1), 62–79.
- Jordan, P. J., Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17 (2), 195–218. Doi:10.1207/s15327043hup1702\_4
- Izard, C.E. (1991). *The Psychology of Emotions*, (20 – 21). New York: Plenum Press.
- Izard, C.E. (2001) Emotional intelligence or adaptive emotions? *Emotions*, 1(3), 249–257. Doi:10.1037/1528-3542.1.3.249
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1993). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review* Kättesaadav: <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2>
- Kelly, J. R., Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), 99–130.
- Koman, S. E.C., Wolff, S.B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55–75. DOI: 10.1108/02621710810840767
- Law, K., Wong, C., Huang, G., & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 51–69.
- Lanser, E. G. (2000). Why you should care about your emotional intelligence. *Healthcare Executive*, 15(6), 6–11.

- Luca, J., Tarricone, P.(2002). *Successful teamwork: A case study Proceedings of the 25th HERDSA Annual Conference*, Perth, Western Australia, 640–646.
- Luca, J., Tarricone, P. (2011). *Does emotional intelligence affect successful teamwork* ECU Publications Pre.
- Martin, J., Knopoff, K., Beckman, C. (1998). An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labour: bounded emotionality at the body shop, *Administrative Science Quarterly*, Vol 43, 429–496. DOI: 10.2307/2393858
- Martins, A. R., Nelson, M. E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and Individual Differences* 49 (6), 554–564. Doi:10.1016/j.paid.2010.05.029
- Mayer, J., Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In: Salovey, P. and Sluyter, D. (Eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, (3–31). New York, NY: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. (2000). Competing models of emotional intelligence. In: Sternberg, R.J. (Ed.), *Handbook of Intelligence*, (396–420). New York: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2004) Emotional intelligence: theory, findings and implications, *Psychological Inquiry* 15 (3), 197–215.
- Matthews, G., Zeidner, M., Roberts, R. D. (2002) *Emotional intelligence: Science and Myth* (86–115). Cambridge: The MIT Press.
- McClelland, D.C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Sciences*, 9 (5), 331–340. Doi:10.1111/1467-9280.00065
- Murphy, L. (2009), Developing emotional intelligence as a means to increase team performance. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 2009 (5) 193–205. Doi: 10.1504/WREMSD.2009.023762
- Newman, D. A., Joseph, D. L., MacCann, C. (2010). Emotional intelligence and job performance: The importance of emotion management and emotional labor context. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3, 159–164.
- O'Connor, P. J., Hill, A., Kaya, M., Martin, B. (2019). The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. *Frontiers in Psychology* 10. Doi: 10.3389/fpsyg.2019.01116
- Oosten, E.B., (2013) The impact of Emotional intelligence and Executive coaching on Leader Effectiveness (Doktoritöö) Case Western Reserve University, Cleveland.
- Paglis, L.L., & Green, S.G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation

- for leading change, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215–235.
- Pearsall, M. J, Ellis, A. P. J. (2006). The Effects of Critical Team Member Assertiveness on Team Performance and Satisfaction *Journal of Management* 32 (4), 575–594. Doi: 10.1177/0149206306289099
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., Xin, K.R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance, *Administration Science Quarterly*, 44, 1–28.
- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L., Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams, *The leadership quarterly*, 13, 561–581.
- Rafaeli, A., Worline, M. (2001). Individual emotion in work organizations, *Social Science Information*, 40 (1), 95–123. Doi: 10.1177/053901801040001006
- Roberts, R., Zeidner, M., & Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. *Emotion*, 34(3), 196-231.
- Rosete, D. (2007). Does emotional intelligence play an important role in leadership effectiveness? Unpublished doctoral dissertation, University of Wollongong, New South Wales, Australia.
- Roy, R., Chaturvedi, S. (2011). Job Experience and Age as Determinants of Emotional Intelligence: An Exploratory Study of Print Media Employees. *BVIMR Management Egde*, 2, 68–76.
- Saarni, C. (1990). *Emotional Competence: How emotions and relationships become integrated*, Nebraska Symposium on Motivation 1998, 36, Lincoln and London, University of Nebraska Press.
- Sala, F. (2002). *Emotional Competence Inventory (ECI)*, Technical Manual. Hay Group, McClelland Center for Research and Innovation.
- Sala, F. (2003). Leadership in education: Effective UK college principals. *Nonprofit Management & Leadership* 14 (2), 171–189.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., Lazzara, E. H. (2014). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resource Management*, 54, 599–622. Doi:10.1002/hrm.21628
- Salovey, P., Mayer, J. (1990). *Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.
- Satija, S., Khan, W. (2013). Emotional Intelligence as Predictor of Occupational Stress among Working Professionals Aweshkar *Research Journal*, 15 (1), 79–97.

- Singh, Y., Sharma, R. (2012). Relationship between general intelligence, emotional intelligence, stress levels and stress reactivity *Annals of Neurosciences*, 19 (3), 107–111.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W.D., Avolio, B.J., Jung, D.I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance, *Group and Organizational Management*, 27 (1) 66–96. Doi: 10.1177/1059601102027001005
- Slaski, M., Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18 (2), 63 – 68. Doi: 10.1002/smi.926
- Sliter, M., Chen, Y., Withrow, S., & Sliter, K. (2013). Older and (emotionally) smarter? Emotional intelligence as a mediator in the relationship between age and emotional labor strategies in service employees. *Experimental Aging Research*, 39, 466–479. Doi: 10.1080/0361073X.2013.808105
- Stubbs, E.C. & Messer, T.E. (2002). *Team Effectiveness: Assessing the Impact of Group Emotional Competency Norms and the Moderating Role of Task Interdependence*, Unpublished Manuscript, Case Western Reserve University.
- Stubbs, E. C. (2005) *Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader: a Multi-level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Group Performance*. Case Western Reserve University, Cleveland.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K.P., & Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45 (2), 120–133.
- Sy, T., Tram, S., O'Hara, L.A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 461–473. Doi:10.1016/annurev.so.15.080189.001533
- Temkin-Greener, H., Gross, D.; Kunitz, S. J.; Mukamel, D.(2004) Measuring Interdisciplinary Team Performance in a Long-Term Care Setting. *Medical Care* 42 (5), 472–481. Doi: 10.1097/01.mlr.0000124306.28397.e2
- Thorndike, E. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
- Vijayabanu, C., Arunkumar, S. (2018) Strengthening the Team Performance through Personality and Emotional Intelligence: Smart PLS Approach. *Scientific Annals of Economics and Business*, 65 (3), 303–316.
- Wageman, R. (1997). Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams. *American Management Association, Organizational Dynamics*, 26, 1, 49–61.
- Watkin, C. (2000). Developing Emotional Intelligence, *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (2), 89–92. Doi: 10.1111/1468-2389.00137
- Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work*. (219 – 220). San Francisco: Jossey-Bass

Inc. Publishers.

Williams, D. (1994). *Leadership for the 21st century: Life insurance leadership study*.  
Boston: Hay Group



# LISAD

## Lisa 1. Väljavõtte küsimustiku osadest

### JUHI ENESEHINNANG - TÄITMISEKS AINULT MEESKONNAJUHL!

*Juhend: Palun vastake igale teesile vajutades väitele, mis parimal moel väljendab teie nõustumist või mittedõustumist antud teesiga. Ärge mõelge liiga kaua väidete täpsetele tähendustele. Proovige vastata võimalikult kiiresti ja täpselt. Õigeid ega valesid vastuseid ei eksisteeri.*

### **NB! PALUN TÄIDA SEDA VAID JUHUL, KUI OLED MEESKONNAJUHT!**

#### 1. Saan kohe aru, kui olen kaotamas enesevalitsust.

- ei nõustu üldse
- ei nõustu
- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

#### 2. Tean, millal olen rõõmus.

- ei nõustu üldse
- ei nõustu
- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

#### 3. Tavaliselt oskan ära tunda, kui olen stressis.

- ei nõustu üldse
- ei nõustu
- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

**4. Olen teadlik sellest, kui käitun liiga emotsionaalselt.**

- ei nõustu üldse
- ei nõustu
- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

**5. Kui tunnen end ärevana, oskan tavaliselt nimetada selle põhjuse(d).**

- ei nõustu üldse
- ei nõustu
- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

**6. Saan alati aru, kui käitun ebamõistlikult.**

- ei nõustu üldse
- ei nõustu
- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

**7. Oma emotsioonidest teadlik olemine on mulle alati väga oluline.**

- ei nõustu üldse
- ei nõustu
- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

**8. Saan aru, kui keegi on mind pahandanud või ärritanud.**

- ei nõustu üldse
- ei nõustu
- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

**MEESKONNA HINDAMINE**

*Juhend: Palun vastake igale teesile vajutades väitele, mis parimal moel väljendab teie nõustumist või mittedõustumist antud teesiga. Ärge mõelge liiga kaua väidete täpsetele tähendustele. Proovige vastata võimalikult kiiresti ja täpselt. Õigeid ega valesid vastuseid ei eksisteeri.*

**\*1. Püüame oma meeskonnas alati üksteise suhtumisi ja seisukohta mõista.**

- ei nõustu üldse
- ei nõustu
- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

**\*2. Teame, millised ülesanded sobivad oskuste ja huvide tõttu ühele või teisele meeskonnaliikmele kõige paremini.**

- ei nõustu üldse
- ei nõustu
- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

**\*3. Meie meeskonnaliikmed püüdleval selle poole, et olla teadlikud teiste liikmete huvidest ja muredest.**

- ei nõustu üldse
- ei nõustu

- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

**\*4. Püüame meeskonnasiseselt mõista üksteise tugevaid ja nõrku külgi.**

- ei nõustu üldse
- ei nõustu
- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

**\*5. Minu meeskonnaliikmed pingutavad selle nimel, et üksteist mõista.**

- ei nõustu üldse
- ei nõustu
- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

**\*6. Me ei püüa üksteist tundma õppida.**

- ei nõustu üldse
- ei nõustu
- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

**\*7. Meie meeskonnaliikmed käituvad üksteise suhtes hoolivalt.**

- ei nõustu üldse

- ei nõustu
- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

**\*8. Mõned liikmed kohtlevad teisi halvasti.**

- ei nõustu üldse
- ei nõustu
- osaliselt ei nõustu
- neutraalne
- osaliselt nõustun
- nõustun
- nõustun täielikult

**MEESKONNATÖÖ EFEKTIIVSUSE HINDAMINE**

*Palun mõelge viimasel ajal aset leidnud meeskonnatööle ja hinnake seda alljärgnevatest aspektidest lähtudes.*

**\*1. Ülesannete täitmise tõhusus.**

- väga kehv
- kehv
- rahuldav
- keskpärane
- hea
- suurepärane
- silmapaistev

**\*2. Meie töö kvaliteet.**

- väga kehv
- kehv
- rahuldav
- keskpärane
- hea

- suurepärane
- silmapaistev

**\*3. Suutlikkus end ise juhtida.**

- väga kehv
- kehv
- rahuldav
- keskpärane
- hea
- suurepärane
- silmapaistev

**\*4. Sooritusvõime võrrelduna teiste osakonna meeskondadega, kes teevad sarnast tööd.**

- väga kehv
- kehv
- rahuldav
- keskpärane
- hea
- suurepärane
- silmapaistev

**\*5. Suutlikkus töötada koos edasi ja tõhusalt ka tulevikus.**

- väga kehv
- kehv
- rahuldav
- keskpärane
- hea
- suurepärane
- silmapaistev

**ÜLDISED KÜSIMUSED**

**\*Ametipositsioon**

- Tippjuht
- Keskastmejuht
- Spetsialist

Tööline

**\*Staaž meeskonna juhina**

0

1 - 5 aastat

5 - 10 aastat

10 - 15 aastat

15 - ... aastat

**\*Staaž ettevõttes**

... - 5 aastat

5 - 10 aastat

10 - 15 aastat

15 - ... aastat

**\*Sugu**

Naine

Mees

**\*Haridustase**

Põhiharidus

Kutsekeskharidus

Keskkharidus

Bakalaureus

Magister

Doktor

## Lisa 2. Korrelatsioonianalüüsi tulemused

		Eneseteadlikkus	Enesejuhtimine	Sotsiaalne teadlikkus	Suhete juhtimine	Üksteise mõistmine	Hooliv käitumine	Meeskonna enesehindamine	Vahendite loomine emotsioonide keskel töötamiseks	Positiivse keskkonna loomine	Meeskonnatöötajute efektiivsus	Juhi EI	Meeskonna EI
Eneseteadlikkus	Pearson Correlation	1	0,268	,659**	0,353	0,293	-0,027	0,353	-0,064	0,183	0,170	,739**	0,222
	Sig. (2-tailed) p		0,153	0,000	0,056	0,117	0,886	0,055	0,737	0,333	0,370	0,000	0,239
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Enesejuhtimine	Pearson Correlation		1	0,053	,427*	0,288	0,132	-0,024	-0,298	-0,175	0,046	,668**	-0,024
	Sig. (2-tailed)			0,782	0,019	0,122	0,488	0,899	0,109	0,355	0,809	0,000	0,901
	N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Sotsiaalne teadlikkus	Pearson Correlation			1	,407*	0,162	0,057	,475**	0,173	0,322	0,208	,684**	,363*
	Sig. (2-tailed)				0,026	0,393	0,766	0,008	0,360	0,083	0,270	0,000	0,048
	N			30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Suhete juhtimine	Pearson Correlation				1	0,108	-0,013	0,216	-0,338	0,265	-0,164	,782**	0,055
	Sig. (2-tailed)					0,569	0,948	0,252	0,068	0,157	0,386	0,000	0,771
	N				30	30	30	30	30	30	30	30	30
Üksteise mõistmine	Pearson Correlation					1	,730**	,510**	,598**	,617**	,463**	0,295	,843**
	Sig. (2-tailed)						0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,113	0,000
	N					110	110	110	110	110	110	30	110
Hooliv käitumine	Pearson Correlation						1	,461**	,546**	,675**	,505**	0,061	,830**
	Sig. (2-tailed)							0,000	0,000	0,000	0,000	0,750	0,000
	N						110	110	110	110	110	30	110
Meeskonna enesehindamine	Pearson Correlation							1	,632**	,502**	,345**	0,324	,763**
	Sig. (2-tailed)								0,000	0,000	0,000	0,080	0,000
	N							110	110	110	110	30	110
Vahendite loomine emotsioonide keskel töötamiseks	Pearson Correlation								1	,535**	,513**	-0,212	,823**
	Sig. (2-tailed)									0,000	0,000	0,260	0,000
	N								110	110	110	30	110
Positiivse keskkonna loomine	Pearson Correlation									1	,657**	0,182	,816**
	Sig. (2-tailed)										0,000	0,336	0,000
	N									110	110	30	110
Meeskonnatöötajute efektiivsus	Pearson Correlation										1	0,073	,611**
	Sig. (2-tailed)											0,700	0,000
	N										110	30	110
Juhi EI	Pearson Correlation											1	0,191
	Sig. (2-tailed)												0,311
	N											30	30
Meeskonna EI	Pearson Correlation												1
	Sig. (2-tailed)												
	N												110

\*\* Seos on oluline tasemel 0,01 ( $p < 0,01$ )

\* Seos on oluline tasemel 0,05 ( $p < 0,05$ )

Allikas: autori koostatud



### Lisa 3. Juhi meeskonnajuhiks olemise staaži ja haridustaseme seosed

Tabel 15. Juhi meeskonnajuhiks olemise staaž ANOVA tulemused olulisusnivool 95%.

	<b>Staaž juhina</b>	<b>n</b>	<b>m</b>	<b>SD</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Meeskonnatöö tajutud efektiivsus	1-5 aastat	12	3,83	0,425	1,614	0,210
	5-10 aastat	7	3,31	0,38		
	10-15 aastat	4	3,6	0,542		
	> 15 aastat	7	3,54	0,7		
Juhi emotsionaalne intelligentsus	1-5 aastat	12	5,21	0,466	0,515	0,675
	5-10 aastat	7	5,5	0,729		
	10-15 aastat	3	5,19	0,482		
	> 15 aastat	7	5,26	0,384		
Meeskonna emotsionaalne intelligentsus	1-5 aastat	12	5,19	0,461	0,342	0,795
	5-10 aastat	7	5,38	0,546		
	10-15 aastat	4	5,44	0,546		
	> 15 aastat	7	5,3	0,503		

Allikas: autori koostatud

Tabel 16. Meeskonnajuhiks haridustase ANOVA tulemused olulisusnivool 95%.

	<b>Haridustase</b>	<b>n</b>	<b>m</b>	<b>SD</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Meeskonnatöö tajutud efektiivsus	keskharidus	4	3,85	0,854	0,658	0,525
	bakalaureus	19	3,68	0,367		
	magister	12	3,53	0,587		
Juhi emotsionaalne intelligentsus	keskharidus	3	5,43	0,539	1,350	0,276
	bakalaureus	15	5,39	0,598		
	magister	12	5,09	0,333		
Meeskonna emotsionaalne intelligentsus	keskharidus	4	5,22	0,596	0,068	0,934
	bakalaureus	19	5,31	0,533		
	magister	12	5,27	0,427		

Allikas: autori koostatud

## Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina Marika Järve (sünnikuupäev: ..... a.)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
Juhi ning meeskonna emotsionaalse intelligentsuse seosed tajutud meeskonnatöö  
efektiivsusega  
mille juhendaja on Tiiu Kamdron,
  - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ  
raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu,  
sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja  
lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega  
isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

\_\_\_\_\_ (allkiri)

\_\_\_\_\_ (kuupäev)